

**PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN HARGA JUAL  
TEMBAKAU PADA PTP. NUSANTARA II  
TANJUNG MORAWA  
MEDAN**

**Oleh :**

**M. Ilham Bangun  
N.I.M : 01 833 0065**



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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
  2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
  3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)7/3/24

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Luas dan Tujuan Penelitian.....	3
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	4
E. Metode Analisis.....	4
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Pengertian Akuntansi Manajemen.....	6
B. Proses Pengambilan Keputusan.....	11
C. Manfaat Informasi Biaya dalam Pengambilan Keputusan Harga Jual.....	17
D. Penentuan Biaya bagi Penentuan Harga Jual.....	20
E. Memilih Strategi Penetapan Harga Jual.....	28

**BAB III : PTP. NUSANTARA II TANJUNG MORAWA**

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	31
B. Proses Pengambilan Keputusan yang Diterapkan Perusahaar .....	44
C. Penentuan Biaya bagi Penetapan Harga Jual Tembakau.....	48
D. Strategi Penetapan Harga Jual Tembakau yang Terapkan Perusahaan.....	51

**BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI ..... 55**

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	62
B. Saran.....	64

**DAFTAR PUSTAKA**



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

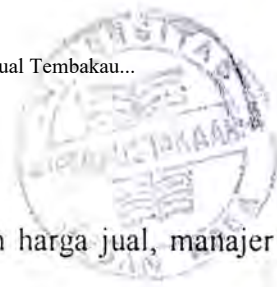
Perkembangan dunia usaha dewasa ini menunjukkan kemajuan yang sangat pesat di segala bidang. Persaingan yang semakin keras dan penuh tantangan serta ketidakpastian masa yang akan datang sangat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan. Untuk itu diperlukan keahlian seorang manajer dalam mengambil keputusan yang tepat.

Keputusan yang tepat dan baik sangat dipengaruhi oleh informasi yang baik dan relevan, untuk memperoleh informasi yang baik dan relevan sangat dibutuhkan peranan akuntansi manajemen, karena akuntansi manajemen dapat di pandang dari dua sudut yaitu akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe akuntansi dan akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe informasi.

Dari kedua tipe di atas akuntansi manajemen bermanfaat untuk pelaporan informasi keuangan kepada manajemen puncak dan pihak luar perusahaan, analisis kemampuan untuk menghasilkan laba, menyusun program, dan penentuan harga jual baik itu harga jual normal, harga jual transfer, harga jual dalam cost type contract dan penentuan harga jual yang diatur dengan peraturan pemerintah.

Umumnya harga jual produk dan jasa standar ditentukan oleh perimbangan permintaan dan penawaran dipasar, sehingga biaya bukan penentuan harga jual karena permintaan konsumen atas produk dan jasa tidak mudah ditentukan oleh





manajer penentuan harga jual, maka dalam penentuan harga jual, manajer tersebut akan menghadapi banyak ketidakpastian. Salah satunya faktor yang memiliki kepastian relatif tinggi yang berpengaruh dalam penentuan harga jual adalah biaya.

Biaya memberikan informasi batas bawah suatu harga jual harus ditentukan, dibawah biaya penuh produk atau jasa, harga jual akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Dengan demikian manajer menentukan harga jual senantiasa memerlukan informasi biaya produk dan jasa dalam pengambilan keputusan harga jual, meskipun biaya tidak menentukan harga jual dan bukan satu-satunya faktor yang harus dipertimbangkan dalam penentuan harga jual.

Dari uraian diatas, bahwa peranan akuntansi manajemen sangat penting dalam pengambilan keputusan, oleh karena itu penulis tertarik untuk membahas masalah diatas dengan judul : **“PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN HARGA JUAL TEMBAKAU PADA PTP. NUSANTARA II TANJUNG MORAWA MEDAN”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan penulisan pada PTP. Nusantara II Tanjung Morawa Medan, maka penulis mencoba untuk merumuskan masalah sebagai berikut : “Apakah akuntansi manajemen yang diterapkan perusahaan sudah berfungsi sebagai informasi dalam pengambilan keputusan harga jual tembakau bagi perusahaan”.

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

Untuk menghindari kesimpangsiuran dalam penulisan dan dikarenakan keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan penulis, maka penulis harus membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada masalah yang timbul dalam peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan harga jual normal saja.

Tujuan penelitian yang penulis paparkan dalam penulisan ini adalah :

1. Untuk mengetahui secara langsung bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan harga jual yang diterapkan pada sebuah perusahaan.
  2. Memberi masukan bagi pihak manajemen perusahaan yang diteliti dalam penentuan harga jual suatu komoditi yang diproduksi.
  3. Sebagai bahan pengetahuan atau memperluas wawasan para pembaca khususnya tentang kegunaan akuntansi manajemen dalam penetapan harga jual.
- Sedangkan manfaat penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan informasi mengenai peranan akuntansi manajemen dalam penentuan harga jual bagi perusahaan.
2. Untuk mengetahui perbedaan atau persamaan antara teori-teori dengan praktek yang diterapkan di sebuah perusahaan.
3. Sebagai bahan masukan atas penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain ataupun calon peneliti.

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

Untuk memperoleh data dan bahan-bahan yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis mempergunakan dua metode penelitian, yaitu :

1. Metode penelitian kepustakaan (library research), yaitu :

Melakukan penelitian melalui bahan bacaan untuk memperoleh masukan yang relevan seperti buku-buku, bahan kuliah, dan bahan kepustakaan lainnya yang berhubungan dengan penelitian. Hasil penelitian ini berupa data sekunder untuk penelitian landasan teoritis.

2. Metode penelitian lapangan (field research), yaitu :

Mengadakan penelitian langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan. Hasil penelitian ini berupa dataa primer.

Teknik pengumpulan data yang penulis lakukan adalah :

1. Observasi (pengamatan), yaitu dengan melakukan pengamatan langsung pada objek peneliti.
2. Interview (wawancara), yaitu melakukan tanya jawab kepada bagian yang terkait dalam perusahaan dengan masalah yang di teliti.

#### **E. Metode Analisis.**

Untuk menganalisis data dan informasi yang diperoleh, penulis menggunakan dua metode analisis, yaitu :



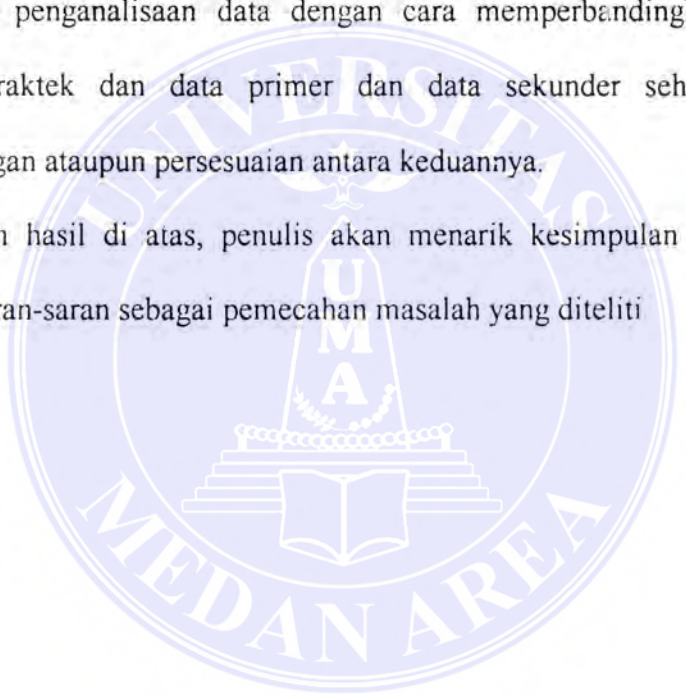
1. Metode analisis deskriptif.

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

2. Metode analisis komparatif.

Metode penganalisaan data dengan cara memperbandingkan antara teori dengan praktek dan data primer dan data sekunder sehingga diperoleh penyimpangan ataupun persesuaian antara keduanya.

Berdasarkan hasil di atas, penulis akan menarik kesimpulan dan selanjutnya mengajukan saran-saran sebagai pemecahan masalah yang diteliti





## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

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

##### 1. Pengertian Akuntansi Manajemen

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

“Secara umum akuntansi didefinisikan sebagai suatu proses pengidentifikasian, pengukuran, dan pengkomunikasian informasi ekonomi yang memungkinkan pembuatan kebijakan dan keputusan oleh pemakainya.”<sup>1)</sup>

Dari definisi di atas kemudian berkembanglah berbagai bidang ilmu seperti akuntansi keuangan, akuntansi manajemen, akuntansi biaya, pemeriksaan akuntansi, akuntansi pemerintahan, dan sistem informasi akuntansi yang saling terkait dalam implementasinya.

---

1) I. M. Samryn, *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001, hlm. 1

“Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.”<sup>2)</sup>

Sedangkan akuntansi manajemen menekankan pada pengolahan dan penyediaan hasil informasi keuangan terutama untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi. Untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai akuntansi manajemen, maka penulis memaparkan beberapa definisi akuntansi manajemen yang diberikan oleh para ahli.

“Akuntansi manajemen merupakan bidang akuntansi yang berfokus pada penyediaan, termasuk pengembangan, dan penafsiran informasi akuntansi bagi para manajer untuk digunakan sebagai bahan perencanaan, pengendalian operasi dan dalam pengambilan keputusan.”<sup>3)</sup>

Sesuai dengan fungsi tersebut maka akuntansi manajemen dapat digunakan sebagai pendukung dalam proses riset dan pengembangan manufacturing, pemasaran, distribusi, dan logistik, serta pelayanan pelanggan. Menurut Hadibroto, definisi akuntansi manajemen adalah sebagai berikut :

Akuntansi manajemen adalah proses identifikasi, pengukuran, akumulasi, analisis, persiapan, interpretasi, dan komunikasi informasi keuangan yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, menilai, dan mengawasi segala sesuatu dalam organisasi agar dapat dipastikan pemakaian yang tepat dan bertanggung jawaban yang baik terhadap sumber daya perusahaan .<sup>4)</sup>

<sup>2)</sup> G.R. Terry dan L.W. Rue, **Dasar-Dasar Manajemen**, Edisi Bahasa Indonesia, Terjemahan G.A Ticoalu, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta, 1992, hlm. 1.

<sup>3)</sup> *Op. Cit* “, hlm. 1.

<sup>4)</sup> S. Hadibroto, **Masalah Akuntansi**, Buku kedua. Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta, 1990, hlm.



Dari definisi diatas jelaslah bahwa akuntansi manajemen mencakup lingkungan yang amat luas, yaitu mencakup analisis keuangan, internal control, sistem akuntansi, controllship, akuntansi biaya, audit internal, dan akuntansi keuangan. profesi akuntansi manajemen meliputi orang-orang yang terlibat dalam fungsi control, treasure, analisis keuangan, perencanaan dan penganggaran, akuntansi biaya, audit internal, sistem akuntansi, dan akuntansi umum

Maka dapat dibuat suatu gambaran mengenai proses. Akuntansi manajemen menjadi informasi yang matang yang akan digunakan seorang manajer, antara lain sebagai berikut :

a. Identifikasi

Identifikasi merupakan seleksi yang dilakukan terhadap transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi lainnya yang terjadi diperusahaan dalam rangka pelaksanaan operasi, agar dapat dilakukan tindakan akuntansi yang tepat waktu bagaimana pencatatan dan pengklasifikasian dalam pembukuan perusahaan.

b. Pengumpulan

Transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi lainnya yang termasuk dalam transaksi penjualan yang terjadi dalam satu tahun tersebut dikumpulkan dan selanjutnya akan dicatat di dalam jurnal penjualan dan diklasifikasikan secara konsisten.

c. Pengukuran

Pengukuran merupakan tindakan yang dilakukan untuk membandingkan transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi yang telah diproyeksikan akan terjadi dengan transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian ekonomi yang terjadi sesungguhnya (budget actual). Maka transaksi penjualan yang telah dikumpulkan kemudian dibandingkan dengan penjualan yang telah di proyeksikan pada awal tahun.

d. Analisis

Dari hasil perbandingan ini akan dapat dinilai tingkat keberhasilan yang telah dicapai oleh perusahaan. Jika terjadi hal yang menyolok antara budget dan actual maka akan dianalisis apa yang menyebabkan perbedaan tersebut dan sedapat mungkin akan dilakukan tindakan koreksi.



e. **Penyiapan dan Interpretasi**

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

f. **Komunikasi**

Komunikasi merupakan proses pelaporan kejadian-kejadian ekonomi yang sudah diikhtisarkan, baik kepada pihak intern maupun pihak ekstern. Untuk pihak ekstern informasi akuntansi yang disajikan berupa laporan akuntansi keuangan yang terdiri dari daftar neraca, laba rugi, arus kas, dan catatan atas daftar keuangan. Laporan kepada pihak ekstern harus sesuai dengan prinsip akuntansi yang diterima umum. Informasi yang disajikan kepada pihak ekstern tidak hanya terbatas kepada laporan keuangan pokok saja tetapi juga informasi intern lainnya yang terjadi selama proses pelaksanaan operasi, misalnya laporan analisa laba kotor, laporan analisa penjualan per produk, laporan penentuan BEP dan sebagainya.<sup>51</sup>

Pada masa sekarang definisi akuntansi manajemen semakin berkembang kearah positif, karena kenyataannya laporan-laporan yang dibutuhkan oleh manajemen dalam rangka pembuatan keputusan tidak hanya laporan kejadian masa lalu tetapi juga meliputi proyeksi masa depan.

## 2. Peranan Akuntansi Manajemen

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

Akuntansi manajemen berperan dalam menyediakan informasi keuangan bagi penyusunan rencana aktivitas, yang memberikan informasi sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya kepada berbagai aktivitas yang direncanakan. Akuntansi manajemen juga berperan besar dalam menyajikan informasi umpan balik kepada manajemen mengenai pelaksanaan rencana aktivitas yang telah disusun.<sup>(6)</sup>

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

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen, “Peranan akuntansi manajemen dalam suatu organisasi merupakan peran pembantu”<sup>(7)</sup>

Mereka membantu orang-orang yang bertanggung jawab melaksanakan tujuan dasar organisasi. Posisi yang bertanggung jawab langsung pada tujuan organisasi disebut sebagai posisi lini (line position). Posisi yang mendukung dan tidak bertanggung jawab langsung terhadap tujuan dasar organisasi disebut posisi staf (staff position).

### 3. Manfaat Akuntansi Manajemen

Selain peranan ternyata akuntansi manajemen memiliki manfaat yang sangat luas, adapun manfaat dari akuntansi manajemen untuk pelaporan informasi keuangan

<sup>(6)</sup> Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal 9.

<sup>(7)</sup> Hansen dan Mowen, **Akuntansi Manajemen**, Jilid I, Alih Bahasa Ancella A Hermawan, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1999, hlm 9.



kepada manajemen puncak dan pihak luar perusahaan, analisis kemampuan untuk menghasilkan laba, pemberian jawaban atas pertanyaan berapa biaya yang dikeluarkan untuk sesuatu, dan penetapan harga jual.

## B. Proses Pengambilan Keputusan Manajemen

Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai berikut :

“Pengambilan keputusan adalah penentuan serangkaian untuk mencapai hasil yang diinginkan.”<sup>8)</sup> Pembuatan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak tetapi juga para manajer menengah dan lini pertama. Setiap jabatan seseorang dalam organisasi menyangkut berbagai derajat pembuatan keputusan, bahkan untuk pekerjaan rutin sekalipun dan dalam macam organisasi apapun.

Untuk terhindar dari kesalahan dalam pengambilan keputusan dibutuhkan sistem informasi, yang merupakan suatu cara yang menyeluruh untuk mengumpulkan informasi-informasi mengenai hal-hal tertentu dalam perusahaan. Informasi memegang peranan yang sangat penting, karena tanpa adanya informasi yang tepat, maka tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi yang dimaksud adalah data yang telah diolah menjadi sebuah bentuk yang berarti dan dapat dimengerti oleh penerimanya. Maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen suatu sistem informasi yang berdasarkan kepada pihak manajemen sebagai pembuat



keputusan-keputusan untuk memimpin dan mengendalikan kegiatan-kegiatan keputusan.

Dalam dunia usaha baik itu badan usaha yang kecil maupun perusahaan yang besar membutuhkan informasi akuntansi yang digunakan sebagai alat pengawasan dari operasional perusahaan maupun sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Dalam proses pengambilan keputusan seorang manajer memerlukan informasi akuntansi manajemen karena informasi akuntansi manajemen cakupannya lebih luas, tidak hanya menyangkut masalah moneter seperti akuntansi keuangan tetapi juga masalah moneter yang menjadi pusat perhatian dari akuntansi manajemen.

“Sistem informasi akuntansi manajemen (management accounting information system) adalah sistem informasi yang menghasilkan keluaran (out put) dengan menggunakan masukan (in put) dan memprosesnya untuk mencapai tujuan manajemen.”<sup>9)</sup>

Proses (pengolahan) adalah inti dari suatu sistem informasi akuntansi manajemen dan digunakan untuk mengubah masukan menjadi keluaran yang memenuhi tujuan suatu sistem. Sistem akuntansi manajemen mempunyai 3 (tiga) tujuan utama, yaitu :

1. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam penghitungan biaya jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
2. Untuk menyediakan informasi yang digunakan dalam perencanaan, pengendalian, dan pengevaluasian.
3. Untuk menyediakan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan.<sup>10)</sup>

<sup>9)</sup> Hasen dan Mowen, *Op. Cit.* hlm. 4.

Ketiga tujuan ini mengungkapkan bahwa manajer dan pengguna lainnya membutuhkan informasi akuntansi manajemen dan perlu mengetahui bagaimana cara menggunakannya. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu manajer mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, mengevaluasi kinerja (informasi akuntansi dibutuhkan dan digunakan dalam semua lingkup manajemen, meliputi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan).

Perencanaan dapat diartikan formasi terinci dari kegiatan untuk mencapai suatu tujuan khusus yang merupakan bagian dari aktifitas-aktifitas manajemen. Perencanaan mensyaratkan penentuan tujuan dan identifikasi metode untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam mencapai tujuan tersebut manajemen harus mengembangkan metode-metode khusus, yang ketika diimplementasikan akan mengarah pada pencapaian tujuan yang diinginkan.

Setelah suatu rencana dibuat, rencana tersebut harus diimplementasikan dan manajer serta pekerja harus memonitor pelaksanaannya untuk memastikan rencana tersebut berjalan sesuai target. Aktivitas manajerial dalam memonitor pelaksanaan rencana dan melakukan tindakan perbaikan yang dibutuhkan disebut sebagai pengendalian (controlling). Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan suatu umpan balik. Umpan balik (feed back) adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi atau memperbaiki langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan suatu rencana. Berdasarkan umpan balik, manajer atau pekerja boleh memutuskan, membiarkan pelaksanaan tersebut berlanjut, melakukan perbaikan agar



langkah yang diambil sesuai dengan rencana awalnya, atau melakukan perencanaan ulang ditengah proses pelaksanaan.

Proses pengambilan keputusan adalah proses pemilihan diantara alternatif-alternatif yang ada. Fungsi manajerial ini merupakan jalinan antara perencanaan dan pengendalian. Manajer tidak dapat membuat rencana tanpa pengambilan keputusan, manajer harus memilih suatu tujuan dan metode untuk melakukan tujuan yang dipilih, hanya satu dari beberapa rencana yang dipilih. Hal ini biasa dibuat atau sama halnya dengan fungsi pengendalian. Keputusan dapat ditingkatkan mutunya jika informasi tentang alternatif-alternatif dikumpulkan dan disajikan kepada manajer. Salah satu peran utama sistem informasi akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi yang memudahkan proses pengambilan keputusan.

Manajer akan membuat tipe-tipe keputusan yang berbeda sesuai perbedaan kondisi dan situasi yang ada. Salah satu metode pengklasifikasian keputusan yang banyak digunakan adalah dengan menentukan apakah keputusan itu diprogram atau tidak diprogram. Keputusan-keputusan yang diprogram (programmed decisions) adalah keputusan yang dibuat menurut kebiasaan aturan atau prosedur, keputusan ini rutin dan berulang-ulang setiap organisasi mempunyai kebijaksanaan-kebijaksanaan tertulis atau tidak tertulis yang memudahkan pembuatan keputusan dalam situasi berulang dengan membatasi dan menghilangkan alternatif-alternatif.

Keputusan-keputusan yang tidak diprogram (non programmed decisions) merupakan keputusan yang berkenaan dengan masalah-masalah khusus, khas atau



tidak biasa. Bila suatu masalah yang timbul tidak cukup diliput oleh kebijaksanaan atau sangat penting sehingga perlu penanganan khusus, harus diselesaikan dengan suatu keputusan yang tidak diprogram.

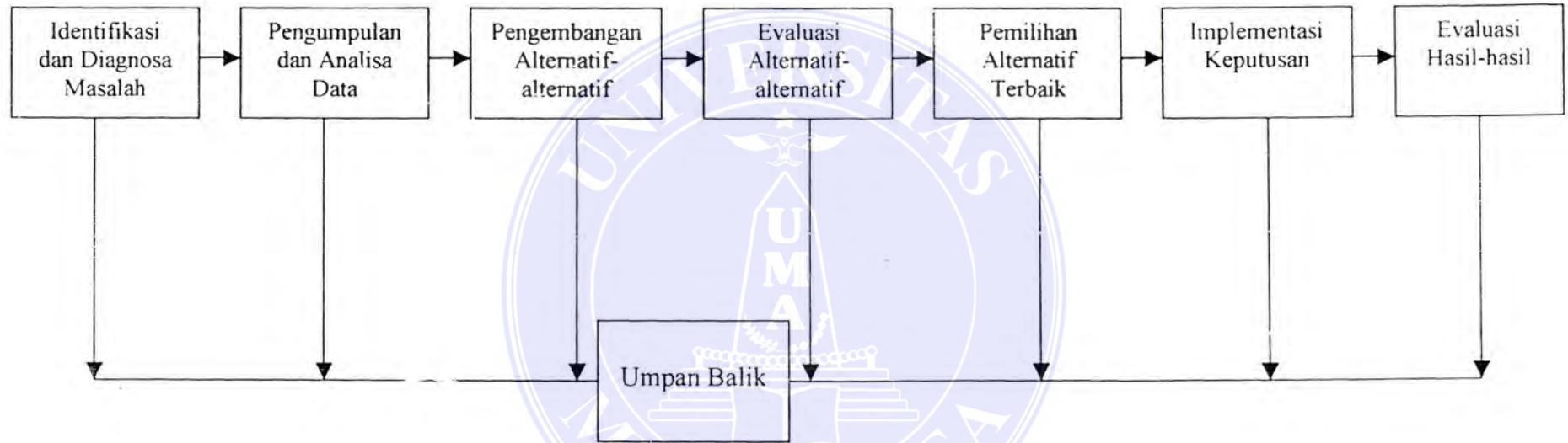
Para manajer membuat keputusan sekarang adalah bagi kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dan tujuan yang akan dicapai diwaktu yang akan datang. Situasi-situasi pembuatan keputusan ini sulit diperkirakan, seperti reaksi pesaing tertentu atau tingkat impelasi tiga tahun mendatang.

Pengambilan keputusan yang baik harus berdasarkan logika serta mempertimbangkan semua data yang ada dan alternatif yang mungkin. Proses dasar pengambilan keputusan mencakup :

1. Identifikasi dan diagnosa masalah.
2. Pengumpulan dan analisa data yang relevan.
3. Pengembangan alternatif-alternatif.
4. Penilaian barbagai alternatif penyelesaian.
5. Pemilihan alternatif terbaik.
6. Impelementasi keputusan.
7. Evaluasi terhadap hasil-hasil.<sup>(1)</sup>

Pada haiaman berikut akan disajikan gambar proses pembuatan keputusan sebagai berikut :

Gambar 1  
Proses Pengambilan Keputusan



Sumber : T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi kedua, BPFE, Yogyakarta, 2003, hal. 135.

### C. Manfaat Informasi Biaya dalam Pengambilan Keputusan Harga Jual

Dalam era kompetisi yang semakin tajam, perusahaan-perusahaan mengubah strategi pemasarannya dengan meletakkan kepuasan customers sebagai prioritas pertama dalam mengarahkan kegiatan bisnis mereka perusahaan harus menghasilkan produk atau jasa yang bermutu dengan harga yang rendah untuk dapat tetap bertahan di pasar. Dengan demikian dalam persaingan yang semakin tajam, manajemen memerlukan informasi biaya penuh produk atau jasa yang dihitung secara cermat dalam menentukan harga jual.

Pada dasarnya dan dalam keadaan normal, harga jual produk atau jasa harus dapat menutup biaya penuh produk atau jasa yang bersangkutan dan menghasilkan laba yang dikehendaki. Adapun manfaat informasi biaya dalam pengambilan keputusan harga jual bagi manajer penentu harga jual yaitu :

1. Biaya penuh merupakan titik awal untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapi oleh pengambilan keputusan.
2. Biaya penuh merupakan dasar yang memberikan perlindungan bagi perusahaan dari kemungkinan kerugian
3. Biaya penuh memberikan informasi yang memungkinkan manajer penentu harga jual melongok struktur biaya perusahaan pesaing.
4. Biaya penuh merupakan dasar untuk pengambilan keputusan perusahaan memasuki pasar.<sup>12)</sup>

Biaya penuh merupakan titik awal untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapi oleh pengambilan keputusan. Penentuan harga jual pada umumnya merupakan pengambilan keputusan yang menyangkut masa yang akan datang. Manajer penentu harga jual menghadapi berbagai faktor yang mengandung banyak



ketidakpastian. Salah satunya informasi yang memberikan kepastian yang relatif tinggi, yang ada ditangan manajer penentu harga jual adalah biaya. Biasanya bagi manajer penentu harga jual, meskipun harga jual produk sudah terbentuk di pasar, informasi biaya penuh dibutuhkan oleh manjer tersebut sebagai titik awal untuk mengurangi ketidakpastian dalam penentuan harga jual produk atau jasa yang akan dibebankan kepada konsumen masa yang akan datang.

Biaya penuh merupakan dasar yang memberikan perlindungan bagi perusahaan dari kemungkinan kerugian. Untuk menghindari kerugian, salah satu cara adalah dengan berusaha memperoleh pendapatan yang peling tidak dapat menutup biaya penuh. Dengan demikian, adalah merupakan tanggung jawab manajer penentu harga jual, untuk menetapkan harga jual produk atau jasa yang dapat memberikan perlindungan bagi perusahanan dari kemungkinan kerugian. Untuk memungkinkan manajer melakukan penentuan harga jual tersebut, ia memerlukan informasi biaya penuh masa yang akan datang yang bersangkutan dengan produk atau jasa yang di hasilkan perusahaan.

Biaya penuh memberikan informasi yang memungkinkan manajer penentu harga jual melihat struktur biaya perusahaan pesaing. Jika perusahaan ingin memenangkan persaingan di pasar, salah satu nasihat yang harus dipertimbangkan adalah “fahami pesaingmu”. Jika pesaing menurunkan harga jual produknya, tanpa memiliki informasi biaya penuh produknya, manajer penentu harga jual akan dibuat terperanjat dan bingung dengan tindakan perusahaan pesaing tersebut. Dengan informasi biaya

penuh yang berada ditangannya, manajer penentu harga jual akan mampu memahami atau paling tidak menduga tindakan yang dilakukan oleh perusahaan pesaing, manakala perusahaan pesaing melakukan perubahan pada harga jual produk atau jasanya. Manjer penentu harga jual perlu memahami struktur biaya yang membentuk kos produk atau jasa yang dipasarkan, karena berdasarkan informasi ini, ia akan memiliki data pembandingan struktur biaya produk saingannya, sehingga berdasarkan informasi biaya tersebut ia akan mampu memperkirakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan pesaing.

Biaya penuh merupakan untuk pengambilan keputusan perusahaan memasuki pasar. Umumnya harga jual sudah terbentuk di pasar karena perimbangan permintaan dan penawaran di pasar tersebut. Oleh karena itu, untuk memasuki pasar tertentu, faktor yang harus dipertimbangkan adalah apakah biaya penuh produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan memungkinkan perusahaan memasuki pasar tersebut, dengan harga jual yang telah terbentuk.

Berdasarkan pembandingan harga jual yang terbentuk di pasar dengan biaya penuh produk atau jasa, manjer penentu harga jual akan menghadapi tiga kemungkinan berikut ini :

- a. Jika biaya penuh produk atau jasa perusahaan melebihi harga jual yang terbentuk di pasar tertentu, perusahaan tidak mungkin memasuki pasar tersebut, karena kerugian akan terjadi.
- b. Jika biaya penuh produk atau jasa dapat ditutup dengan harga jual yang terbentuk di pasar namun harga jual tersebut belum mampu menghasilkan laba yang memadai jika dibandingkan dengan investasi, maka perusahaan tidak mungkin memasuki pasar tersebut.

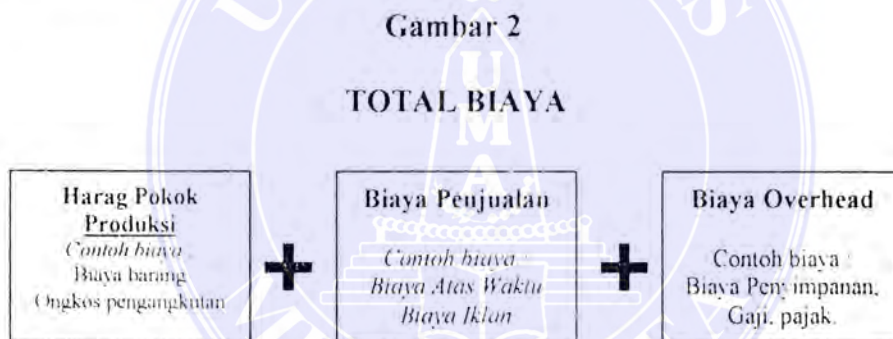


- c. Jika kemungkinan-kemungkinan diatas dihadapi, perusahaan dapat merancang program untuk mengubah proses produksi dan kegiatan pemasaran agar biaya penuh untuk memproduksi dan memasarkan produk atau jasa, yang dengan harga jual tertentu yang terbentuk di pasar, perusahaan akan mampu menutup seluruh biaya penuh dan mampu menghasilkan laba yang sepadan dengan investasi.<sup>13)</sup>

#### D. Penentuan Biaya Bagi Penetapan Harga Jual

Bagi sebuah bisnis yang akan berhasil, penetapan harga jual harus menutup total biaya ditambah sejumlah profit margin. Oleh karena itu, penetapan harga harus didasarkan pada sebuah pemahaman akan perilaku dasar biaya.

Seperti yang diilustrasikan sebagai berikut :



Sumber : J.G. Longenecker, C.W. Moore & J. William Petty, **Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil**, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2001, hal.377.

Total biaya meliputi tiga komponen yaitu komponen pertama adalah biaya dari barang yang ditawarkan untuk dijual. Sebagai contoh, pengecer peralatan harus memasukan dalam harga jualnya, biaya peralatan dan ongkos pengangkutannya. Komponen kedua adalah biaya penjualan yang memasukan biaya langsung dari waktu yang digunakan wiraniaganya (gaji ditambah komisi), sama baiknya dengan biaya dari kegiatan penjualan lainnya, seperti periklanan dan promosi penjualan. Komponen ketiga adalah biaya penyimpanan digudang, perlengkapan kantor, fasilitas, pajak, dan gaji<sup>14)</sup>.

<sup>13)</sup> Ibid, hlm 348

<sup>14)</sup> Juatin G. Longenecker, Caslios W. Moore & J William Peety, **Kewirausahaan Manajemen Usaha Kecil**, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2001, hlm. 377



Semua klasifikasi biaya ini harus dimasukkan dalam proses penetapan harga jual, walaupun harga jual produk atau jasa terbentuk di pasar sebagai interaksi antara jumlah permintaan dan penawaran di pasar. Oleh karena itu, dalam keadaan normal, manajemen puncak harus memperoleh jaminan harga jual produk atau jasa yang dijual di pasar dapat menutup biaya penuh untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut dan dapat menghasilkan laba wajar. Pada prinsipnya harga jual harus dapat menutup biaya penuh ditambah laba yang wajar.

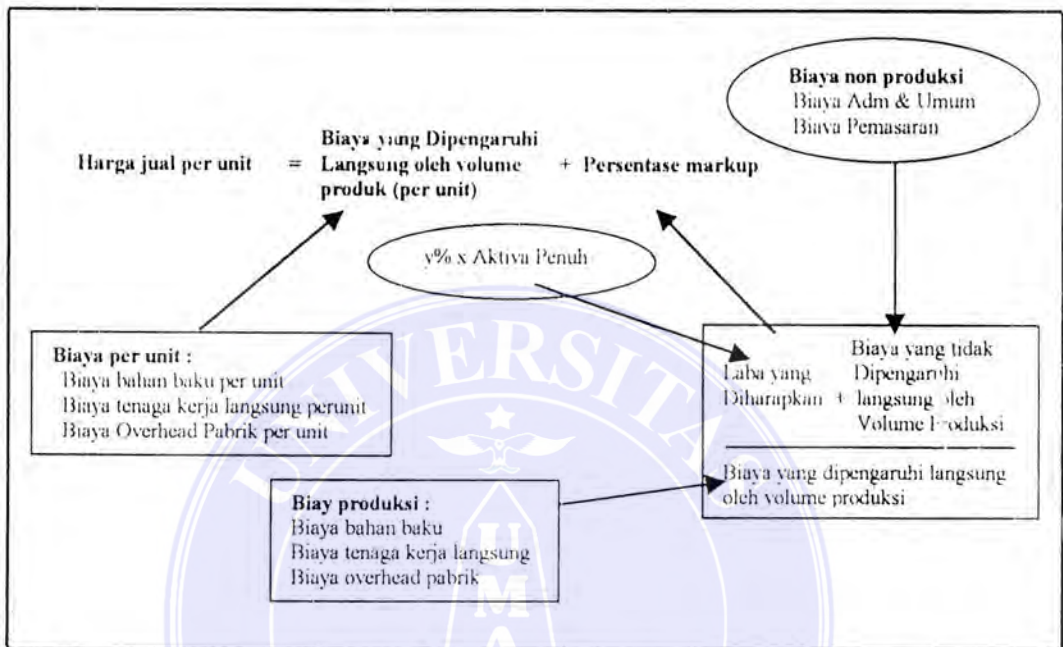
Menurut Mulyadi, dimana dalam penetapan harga jual ada dua pendekatan yaitu pendekatan full costing dan pendekatan variable costing.<sup>15)</sup>

#### 1. Pendekatan Full Costing.

Sebelum menetapkan atau menguraikan rumus penetapan harga jual berdasarkan pendekatan full costing, ada baiknya melihat gambar penetapan harga jual dengan pendekatan full costing, berikut ini :

Gambar 3

## Rumus Perhitungan Harga Jual Menurut Pendekatan Full Costing



Sumber : Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi ketiga, Cetakan ketiga, penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal.352.

Jika pendekatan full costing digunakan dalam penentuan kos produk, harga jual produk harus dapat menutup biaya penuh, yang merupakan jumlah biaya produksi dan biaya nonproduksi, ditambah dengan laba wajar, pada perinsipnya rumus penentuan harga jual adalah sebagai berikut :

$$\text{Harga jual} = \text{Biaya produksi} + \text{Biaya nonproduksi} + \text{lada yang diharapkan}$$

Jika rumus tersebut dinyatakan dengan cara lain, harga jual sama dengan biaya produksi ditambah markup (yang besarnya sama dengan biaya nonproduksi ditambah dengan laba yang diharapkan). Laba yang diharapkan ditentukan dalam

bentuk persentase dari investasi (aktiva penuh). Untuk mengikuti logika penetapan harga jual, pada gambar dibawah ini disajikan laporan laba rugi suatu perusahaan yang menggunakan pendekatan full costing dalam menentukan kos produk.

Tabel 1

**Unsur Harga Jual dengan Pendekatan Full Costing**

---

Hasil penjualan :			
Harga jual perunit x Volume		xxx	
Kos produk yang dijual :			
Biaya produksi perunit x Volume		xxx	← Dasar harga
Laba bruto		xxx	
Biaya nonproduksi		xxx	←
Laba bersih yang diinginkan		xxx	← Markup

---

Dengan pendekatan full costing, harga jual dihitung dengan rumus :

$$\text{Harga jual} = \text{Biaya produksi} + \text{Markup}$$

$$\text{Markup} = \frac{\text{Biaya non produksi} + \text{laba yang diharapkan}}{\text{Biaya produksi}}$$

$$\text{Markup} = \frac{\text{Biaya non produksi} + (y\% \times \text{Aktiva Penuh})}{\text{Biaya produksi}}$$

Sumber : Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal.79.



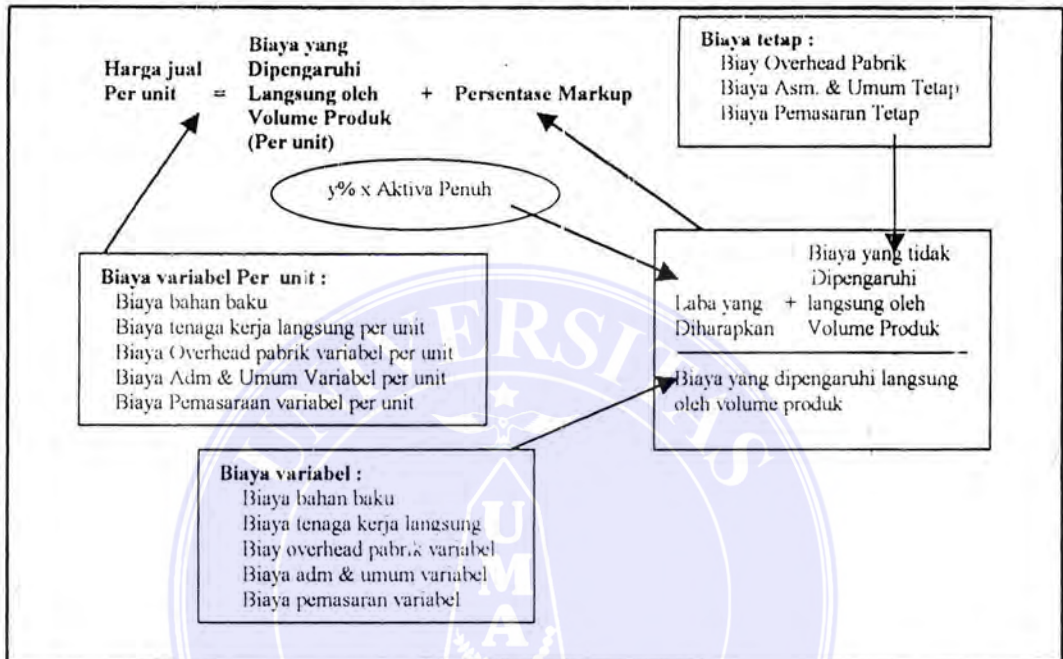
## 2. Pendekatan Variabel Costing

Pendekatan variable costing juga digunakan dalam penentuan kos produk, harga jual produk harus dapat menutup taksiran biaya penuh, yang merupakan jumlah biaya variabel (biaya produksi variabel dan biaya nonproduksi variabel) dan biaya tetap (biaya produksi tetap dan biaya non produksi tetap) yang akan dikeluarkan, ditambah dengan laba wajar. Laba wajar ditentukan sebesar tarif kembalian investasi yang diharapkan, yang dihitung sebesar persentase tertentu dari aktiva penuh. Oleh karena itu, dalam keadaan normal, harga jual suatu produk atau jasa harus dapat menutupi taksiran biaya penuh produk atau jasa tersebut ditambah dengan laba yang wajar. Adapun gambar penetapan harga jual dengan pendekatan variabel costing, sebagai berikut :



Gambar 4

**Rumus Perhitungan Harga Jual Menurut Pendekatan Variabel Costing**



Sumber : Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi ketiga, Cetakan ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal.354.

Pada prinsipnya rumus penentuan harga jual dengan pendekatan variabel costing adalah sebagai berikut :

$$\text{Harga jual} = \text{Biaya variable} + \text{Biaya tetap} + \text{laba yang diharapkan}$$

Jika rumus tersebut dinyatakan dengan cara lain, harga jual sama dengan biaya variable ditambah markup (yang besarnya sama dengan biaya tetap ditambah dengan laba yang diharapkan). Laba yang diharapkan ditentukan dalam bentuk persentase dari investasi (aktiva penuh).

Untuk mengikuti logika penetapan harga jual dengan pendekatan variable costing, harga jual dihitung dengan rumus :

$$\text{Harga jual} = \text{Biaya variabel} + \text{Markup}$$

$$\text{Markup} = \frac{\text{Biaya tetap} + \text{Laba yang diharapkan}}{\text{Biaya variabel}}$$

$$\text{Markup} = \frac{\text{Biaya tetap} + (y\% \times \text{Aktiva penuh})}{\text{Biaya variabel}}$$

Adapun unsur-unsur harga jual dengan melalui pendekatan variabel costing sebagai berikut :

**Tabel 2**

### Unsur Harga Jual Menurut Pendekatan Variabel Costing

Harga penjualan :		
Harga jual per unit x Volume	xxx	
Biaya variable :		
Biay variable per unit x Volume	xxx	← Dasar harga
Laba kontribusi	xxx	
Biaya tetap	xxx	← Markup
Laba bersih yang diinginkan	xxx	

Sumber : Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal.82.



Tabel 3

## Contoh Taksiran Biaya Produksi PT X

Biaya produksi :	Per unit	Total
Biaya bahan baku	Rp.300	Rp.1.500.000
Biaya tenaga kerja langsung	150	750.000
Biaya overhead pabrik variable	200	1.000.000
Biaya overhead pabrik tetap	250	1.250.000
<b>Total biaya produksi</b>	<b>Rp.900</b>	<b>Rp.4.500.000</b>
<b>Biaya nonproduksi :</b>		
Biaya administrasi & umum variable	Rp. 75	Rp. 375.000
Biaya pemasaran variable	80	400.000
Biaya administrasi & umum tetap	25	125.000
Biaya pemasaran tetap	30	150.000
<b>Biaya nonproduksi</b>	<b>Rp.210</b>	<b>Rp.1050.000</b>
<b>Biaya penuh</b>	<b>Rp.1.110</b>	<b>Rp.5.550.000</b>

Sumber : Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal.81.

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa penentuan harga jual memerlukan informasi akuntansi penuh masa yang akan datang, khususnya biaya penuh dan aktiva penuh. Pendekatan full costing dalam penentuan harga jual normal menggunakan biaya penuh yang terdiri dari biaya produksi dan non produksi. Sedangkan pendekatan variable costing dalam penentuan harga jual menggunakan biaya penuh yang terdiri dari biaya variable dan biaya tetap.

## E. Memilih Strategi Penetapan Harga Jual

Beberapa analisis hanyalah salah satu jenis peralatan untuk menetapkan harga jual dan seharusnya bukan menetapkan harga akhir. Adapun strategi penetapan harga jual yang mencerminkan pertimbangan tambahan sebagai berikut :

1. Penetration pricing
2. Skimming pricing
3. Penetapan harga mengikuti pimpinan pasar
4. Penetapan harga variabel, dan
5. Penetapan harga fleksibel <sup>16)</sup>

### ad. 1. Penetration pricing

Sebuah perusahaan yang menggunakan strategi penetration pricing menetapkan harga sebuah barang atau jasa kurang dari harga jual normalnya, harga jual jangka panjang dengan tujuan untuk memperoleh penerimaan oleh pasar yang lebih cepat atau untuk meningkatkan pangsa pasar yang sudah ada. Strategi ini kadang-kadang dapat menakutkan para pesaing baru untuk memasuki celah pasar jika mereka salah memandang bahwa penetration pricing sebagai sebuah harga jangka panjang. Secara nyata, perusahaan yang menggunakan strategi ini mengorbankan sejumlah profit margin untuk menjangkau penetration pricing.

### ad. 2. Skimming pricing

Strategi skimming pricing menetapkan harga barang atau jasa pada tingkat yang tinggi dalam waktu yang terbatas sebelum penurunan harga tersebut, pada tingkat

yang lebih kompetitif. Strategi ini mengasumsikan bahwa para konsumen tertentu akan membayar pada harga yang lebih tinggi karena mereka memandang sebuah barang atau jasa tersebut sebagai sebuah barang prestisius. Penggunaan skimming price paling peraktis ketika terdapat sedikit ancaman dalam persaingan jangka pendek ketika biaya awal harus ditutup secepatnya.

### ad.3. Penetapan harga menurut pemimpin pasar

Penetapan harga menurut pemimpin pasar (*follow-the-leader pricing*) menggunakan pesaing tertentu sebagai model dalam menetapkan harga barang atau jasa. Reaksi yang mungkin muncul dari para pesaing adalah faktor kritis dalam menentukan kapan memotong harga di bawah harga yang berlaku saat ini. Bisnis berskala kecil dalam persaingannya dengan perusahaan yang lebih besar jarang berada dalam posisi untuk memikirkan dirinya sebagai pemimpin harga. Jika para pesaing memandang penetapan harga perusahaan kecil relatif tidak penting, mereka mungkin memperbolehkan harga yang berbeda untuk muncul. Di pihak lain, beberapa pesaing mungkin memandang pemotongan harga yang lebih sedikit sebagai ancaman langsung dan menghadapinya dengan mengurangi harga produk mereka. Dalam kasus seperti itu, kegunaan penetapan harga menurut pimpinan pasar berperan sangat kecil dalam penyelesaiannya.



#### ad.4. Penetapan harga variabel

Beberapa bisnis menggunakan strategi penetapan harga variabel untuk menawarkan kelonggaran harga untuk para konsumen tertentu. Bahkan meskipun mereka mungkin memperlihatkan harga yang sama. Kelonggaran yang dibuat bagi berbagai alasan, termasuk pengetahuan dan daya tawar-menawar seorang konsumen. Dalam beberapa bidang bisnis, banyak perusahaan membuat keputusan penetapan harga dalam dua bagian yaitu mereka menetapkan daftar harga standar dan menawarkan daftar kelonggaran harga pada para pembeli tertentu.

#### ad.5. Penetapan harga fleksibel

Dari pada menggunakan total biaya sebagai dasar keputusan penetapan harga, banyak perusahaan dengan strategi penetapan harga fleksibel mempertimbangkan kondisi pasar khusus dan praktik penetapan harga pesaing. Strategi penetapan harga fleksibel dapat diartikan sebuah pendekatan pemasaran yang menawarkan harga yang berbeda untuk mencerminkan perbedaan dalam permintaan konsumen.

## BAB III

### PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II

#### TANJUNG MORAWA

##### A. Gambaran Umum Perusahaan

###### 1. Sejarah singkat perusahaan.

Perusahaan perseroan PT. Perkebunan II yang bergerak dibidang Pertanian dan Perkebunan didirikan dengan Akte Notaris G.H.S. Loemban Tobing SH nomor 12 tanggal 5 April 1976 yang diperbaiki dengan Akte No. 54 tanggal 21 Desember 1976, dan Pengesahan Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No. 54 tanggal 21 Desember 1976, dan Pengesahan Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No. Y.A. 5/43/8 tanggal 28 Januari 1977 dan telah diumumkan dalam Lembaran Negara No. 52 tahun 1978 sebagai tambahan Berita Negara Tingkat I Medan tanggal 19 Pebruari 1977 No. 10/1977/PT. Perseroan terbatas ini bernama : Perusahaan Preseroan ( Persero ) PT. Perkebunan II, disingkat “ PT. Perkebunan II ” merupakan perubahan bentuk dan gabungan dari PN. Perkebunan II dan PN. Perkebunan Sawit Serbang.

Pendirian perusahaan ini dilakukan dalam rangka pelaksanaan keuntungan-keuntungan dalam Undang-undang No. 9 tahun 1969 Peraturan Pemerintah No.12 tahun 1969 tentang Perusahaan Perseroan dan Peraturan Pemerintah No. 28 tahun

1975 Mulai tahun 1984 menurut Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)7/3/24

Saham Akte Pendirian tersebut di atas telah berubah dan diterangkan dalam akte notaris Imas Fatimah No. 94 tanggal 13 Agustus 1984 yang kemudian diperbaiki dengan akte No. 26 tanggal 8 Maret 1985 dengan persetujuan Menteri Kehakiman No. C2-5013-HT.0104 tahun 1945 tanggal 14 Agustus 1985. Sesuai dengan Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham tanggal 20 Desember 1990 Akte tersebut mengalami perubahan kembali dengan Akte Notaris Imas Fatimah No. 2 tanggal 1 April 1991 dengan persetujuan Menteri Kehakiman No. C2-4939-HT.01.04 TH-91 tanggal 20 September 1991

Selanjutnya pada tanggal 11 Maret 1996, kembali diadakan reorganisasi berdasarkan wilayah kerja, dimana PT. Perkebunan II dan PT. Prekebunaan IX yang didirikan dengan Akte Notaris GHS Loembang Tobing, SH. No. 100 tanggal 18 September 1983, dilebur dan digabungkan menjadi satu dengan nama PT. Perkebunan Nusantara II yang dibentuk dengan Akte Notaris Harun Kamil SH No. 35 tertanggal 11 Maret 1996.

## 2. Struktur organisasi perusahaan

Setiap perusahaan harus mempunyai struktur organisasi yang sesuai dengan perusahaan tersebut. Pada umumnya bentuk struktur organisasi dipengaruhi oleh sifat perusahaan besar kecilnya perusahaan, penyebaran daerah operasi secara geografis, jumlah anak perusahaan dan lain-lain. Dalam proses pembentukan struktur organisasi perusahaan harus diusahakan sesederhana mungkin supaya tercipta kegiatan yang

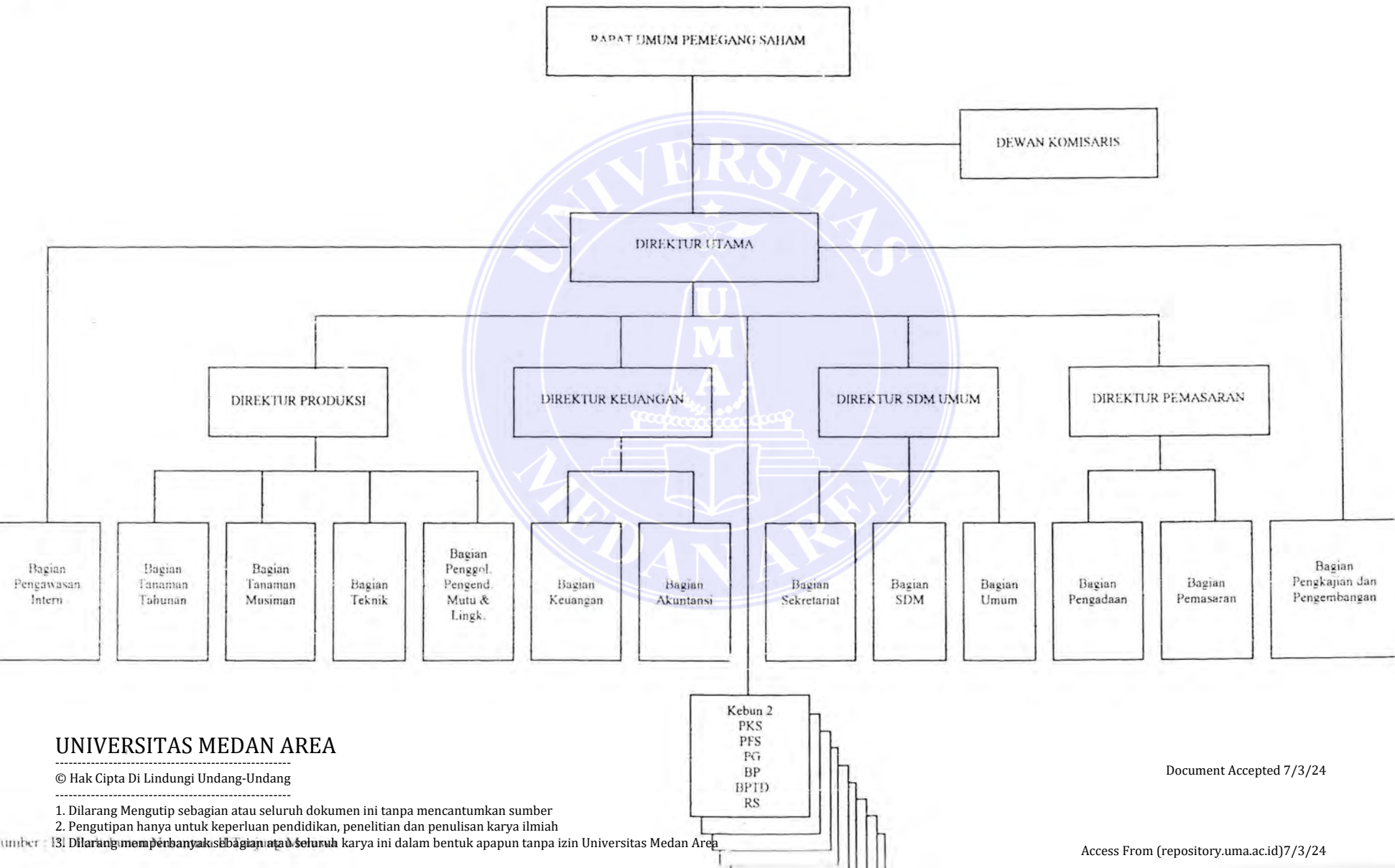


ekonomis dan tidak kaku, sehingga kalau terjadi perluasan dan perubahan kondisi tidak perlu mengadakan neorganisasi struktur.

Untuk itu diperlukan adanya struktur yang mengatur dan mengarahkan orang-orang yang berada didalamnya untuk dapat menjalankan tugasnya masing-masing. Bentuk dari struktur organisasi diperkebunan PTP. Nusantara II berbentuk organisasi garis vertikal, dimana bawahan memberikan pertanggung jawaban kepada atasannya. Berikut ini disajikan gambar struktur organisasi PTP. Nusantara II Tanjung Morawa :



STRUKTUR ORGANISASI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II



## Dewan Komisaris

Sesuai dengan akte notaris Imas Fatimah SH Jakarta No. 94 tanggal 13 Agustus 1984 pasal 16, Dewan Komisaris bertugas :

- a. Melakukan pengawasan atas jalannya pengurusan perseroan.
- b. Melakukan tugas-tugas yang secara khusus diberikan kepadanya menurut anggaran dasar.
- c. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan peraturan dan ketentuan-ketentuan serta kebijaksanaan pemerintah, terutama di bidang-bidang yang berhubungan dengan tujuan dan lapangan usaha perseroan.

Sesuai dengan surat keputusan Direksi PT. Perkebunan II No.II.0/KI-TS/R.02/1998 tanggal 9 Juni 1998, maka ditetapkan Bagan Organisasi dan fungsi sebagai berikut :

### 1. Direksi

- |                   |  |
|-------------------|--|
| Direktur utama    | - Bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham dan Dewan Komisaris   |
| Direktur Produksi | - Bertanggung jawab kepada Direktur Utama, kelur kepada Rapat Umum Pemegang Saham dan Dewan Komisaris yang mengelola bidang Tanaman, Produksi, Tehnik, dan Teknologi, pengolahan dan sarana lainnya yang berkaitan dengan fungsinya. |



Direktur Keuangan - Bertanggung jawab ke dalam kepada Direktur Utama, keluar kepada Rapat Umum Pemegang Saham dan Dewan Komisaris yang mengelola bidang pemasaran dan pengadaan

DirekturSDM/Umum-Bertanggung jawab ke dalam kepada Direktur Utama, keluar kepada Rapat Umum Pemegang Saham dan Dewan Komisaris, yang mengelola bidang pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia, masalah hubungan antar kerja dan sosial umum keamanan.

## 2. Bagian

Bagian Sekretariat -Berfungsi sebagai pembantu Direksi di bidang-bidang yang berhubungan dengan administerasi Sekretariat Direksi, Rumah Tangga Kantor Direksi dan masalah Protokol serta Humas.

Bagian Satuan

Pengawasan Intern -Membantu Direksi Utama dalam mengadakan penilaian atas system pengendalian pengelolaan (manajemen) dan pelaksanaannya di bidang-bidang Tanaman, Tehnik / Teknoligi, Keuangan, Personalia, dan Umum, pemasaran, dan pengadaan dan memberikan saran-saran perbaikannya.

Bagian Pengkajian

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)7/3/24

### Bagian Pengkajian

Dan Pengembangan - Membantu dalam mengadakan penilaian atas system pengendalian pengelolaan (manajemen) dan pelaksanaannya di bidang-bidang Tanaman, Teknik / Teknologi, Keuangan, Personalia, dan Umum, Komersil dan memberikan saran-saran Perbaikannya.

### Bagian Tanaman

#### Tahunan

-Membantu Direksi Produksi dalam menyelenggarakan pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan produksi, pemeliharaan tanaman, serta peremajaan, rehabilitas, konversi, diversifikasi, percobaan, mekanisme dan traksi, pupuk, bahan pertanian dari gudang ke lapangan dan hasil tanaman ke pabrik kebun.

### Bagian Tanaman

#### Semusim

-Membantu Direksi Produksi dalam menyelenggarakan pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan produksi, pemeliharaan tanaman, investasi tanaman serta peremajaan, rehabilitas, konversi, diversifikasi, percobaan, mekanisme, dan traksi, pupuk, bahan pertanian dari gudang kelapangan dan hasil tanaman ke pabrik kebun.

Bagian Tehnik - Membantu Direksi Produksi dalam melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan mesin-mesin / instalasi / listrik / traksi, teknologi, dan dinas sipil / bangunan.

Bagian Pengolahan,

Pengendalian Mutu

Dan Lingkungan - Membantu Direksi Produksi dalam melaksanakan pekerjaan yang berhubungan dengan Pengolahan Pengendalian Mutu dan Lingkungan.

Bagian Keuangan - Membantu Direksi dalam menyelenggarakan pengadaan sumber dan penggunaan dana.

Bagian Akuntansi - Membantu Direksi dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen di bidang Akuntansi Keuangan, Akuntansi Manajemen, Verifikasi / Inspeksi, Komputer, dan kelengkapan pendukungnya.

Bagian Pengadaan /

Pemasaran - Membantu Direksi dalam merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pengadaan barang-barang local dan import.

Membantu Direksi dalam merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang berhubungan dengan





pemasaran komoditi Primair yang meliputi, Kelapa Sawit, Karet, Kakao, Tembakau, dan Tebu beserta ikutannya.

Bagian SDM - Membantu Direksi SDM / Umum yang berhubungan dengan Personalia / Ketenagakerjaan, kesejahteraan, Pendidikan dan Latihan Karyawan.

Bagian Umum - Membantu Direksi SDM / Umum yang berhubungan dengan masalah umum, sosial, ekonomi, hokum, agraria, dan keamanan.

Kebun / Dinas - Merupakan aparat / alat perusahaan untuk menghasilkan komoditi-komoditi keret, kelapa sawit, kakao, dan jasa-jasa lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

PTP. Nusantara II Tanjung Morawa memiliki beberapa kebun yang mengelola komoditi, beberapa tempat dinas serta adanya tempat pengembangan yang dapat dilihat berikut ini :

No.	Kebun – kebun	Disingkat	Daerah
1.	Air Tenang	AT	Kabupaten Langkat
2.	Basilam	BM	Kabupaten Langkat
3.	Batang Serangan	BS	Kabupaten Langkat
4.	Gohor Lama / Tg. Beringin	GL	Kabupaten Langkat

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)7/3/24

5. Kwala Sawit	KS	Kabupaten Langkat
6. Maryke / Bukit Lawang	MR	Kabupaten Langkat
7. Sawit Hulu	SH	Kabupaten Langkat
8. Sawit Seberang	SB	Kabupaten Langkat
9. Tanjung Keliling	TK	Kabupaten Langkat
10. Padang Brahrang / Bekiun	PB	Kabupaten Langkat
11. Belaka	BA	Kabupaten Deli Serdang
12. Limau Mungkir	LM	Kabupaten Deli Serdang
13. Tg, Garbus / Melati	TG	Kabupaten Deli Serdang
14. Sei Semayang	SS	Kabupaten Langkat
15. Klumpang	KP	Kabupaten Deli Srdang
16. Klambir Lima	KL	Kabupaten Deli Serdang
17. Bulu Cina	BC	Kabupaten Deli Serdang
18. Batang Kwis	BK	Kabupaten Deli Serdang
19. Helvetia	HV	Kabupaten Deli Serdang
20. Bandar Klippa	BL	Kabupaten Deli Serdang
21. Sampali	SP	Kabupaten Deli Serdang
22. Saentis	ST	Kabupaten Langkat
23. Pagar Marbau	PM	Kabupaten Deli Serdang
24. Mariendal	MD	Kabupaten Deli Serdang
25. Tanjung Jati	TJ	Kabupaten Langkat

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)7/3/24

26. Kwala Bingei	KB	Kabupaten Langkat
27. Tandem Hilir	TH	Kabupaten Langkat
28. Tandem	TD	Kabupaten Langkat
29. Kwala Madu	TM	Kabupaten Langkat
30. Barumun	BR	Kabupaten Tapsel

### Dinas

1. a. Rumah Sakit G. L. Tobing	RDGL	Tanjung Morawa
b. Rumah Sakit T. Selamat	RSTS	Kabupaten Langkat
c. Rumah Sakit Tembakau Deli	RSTD	Kota Madya Medan
2. a. Pabrik Fraksionasi	FS	Kabupaten Langkat
b. Bagian Penelitian T. Deli	BPTD	Kota Madya Medan
c. Bengkel Pusat	BP	Kabupaten Langkat

### Proyek (Kebun Pengembangan)

1. Prafi	PR	Propinsi Irja
2. Arso	AR	Propinsi Irja

### Proyek Perkebunan Inti Rakyat

1. Proyek Small Holder	PIR Lokal	Kabupaten Langkat
------------------------	-----------	-------------------

## UNIVERSITAS MEDAN AREA



- e. Mengawasi pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan pemeriksaan
- f. Melakukan fungsi pengamat atas tender sesuai dengan kebijaksanaan Direksi.
- g. Menyiapkan laporan triwulan dan tahunan sesuai dengan program kerja pengawasan tahunan.

#### 4. Wewenang.

- a. Mengatur, melaksanakan dan mengawasi kelancaran tugas dibagian SPI
- b. Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap kebenaran, kewajaran, dan kelengkapan, efisiensi dan efektifitas semua kegiatan manajemen yang menggunakan sumber daya perusahaan.
- c. Mengusulkan pemilihan, pengubahan, dan pemutusan semua sumber daya perusahaan, sepanjang dianggap efisien, efektifitas dan optimalisasi sumber daya perusahaan.
- d. Memasuki bagian / usaha perusahaan dan aparatnya dalam melaksanakan tugasnya.
- e. Menugaskan karyawan / staf dan non staf dibagian SPI berkunjung ke unit usaha dengan persetujuan Direksi.
- f. Menilai konduite karyawan staf dan non staf dibagian SPI.
- g. Mengusulkan mutasi, promosi, demosi karyawan staf dan non staf dibagian SPI.



## 5. Kewajiban

- a. Memberikan laporan pemeriksaan dan rekomendasi-rekomendasi kepada Direksi utama.
- b. Membantu Direksi dalam melaksanakan tugas dan kebijaksanaan yang berhubungan dengan pengendalian biaya, analisis, RKAP, pemeriksaan intern dan organisasi administrasi.
- c. Menyusun rencana kerja, prosedur, perincian kerja dan pelaksanaan dan pengembangannya yang menyangkut bidang tugas dan tanggung jawab SPI.
- d. Mengikuti pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Memberikan usul dan saran kepada Direksi, baik diminta maupun tidak diminta.

## 6. Tanggung Jawab

Bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.

## 7. Hubungan Kerja

Melaksanakan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dengan bagian / unit usaha dan ekstern / instansi terkait dengan sepengetahuan Direksi.

## B. Proses Pengambilan Keputusan Manajemen.

Proses dasar pengambilan keputusan mencakup identifikasi masalah dan diagnosa masalah, pengumpulan dan analisis data yang relevan, pengembangan alternatif-

alternatif, Evaluasi alternatif-alternatif, Pemilihan alternatif terbaik, implementasi keputusan, dan evaluasi terhadap hasil-hasil.

Proses pembuatan keputusan yang diterapkan perusahaan terdiri dari :

### 1. Identifikasi masalah dan diagnosa masalah

Para manajer sering menghadapi kenyataan bahwa masalah yang sebenarnya sulit ditemukan, atau sering hanya mengidentifikasi masalah gejala masalah bukan penyebab yang mendasar. Para manajer dapat mempermudah identifikasi masalah dengan berbagai cara, pertama manajer secara sistematis menguji hubungan-hubungan sebab akibat. Kedua manajer mencari penyimpangan-penyimpangan atau perubahan-perubahan dari biasanya. Barang kali paling penting manajer perlu berkonsultasi dengan pihak-pihak lain yang mampu memberikan pandangan dan wawasan yang berbeda tentang masalah atau kesempatan.

### 2. Pengumpulan dan analisis data

Setelah manajer menentukan dan merumuskan masalah, mereka harus memutuskan langkah-langkah selanjutnya. Manajer, pertama sekali harus menentukan data apa yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat, dan kemudian mendapat informasi tersebut. Para manajer akan jarang memperoleh data yang dibutuhkan, padahal mereka harus mempunyai informasi cukup untuk dapat merumuskan berbagai penyelesaian.



### 3. Pengembangan Alternatif

Kecenderungan untuk menerima alternatif keputusan pertama yang fleksibel sering menghindarkan manajer dari pencapaian penyelesaian yang terbaik untuk masalah-masalah mereka. Pengembangan sejumlah alternatif memungkinkan manajer menolak kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan membuat lebih mungkin pencapaian keputusan alternatif.

### 4. Evaluasi Alternatif-alternatif

Setelah manajer mengembangkan kesimpulan alternatif, maka harus mengevaluasinya untuk menilai efektivitas setiap alternatif. Efektivitas dapat diukur dengan dua kriteria, apakah alternatif realistis: bila dihubungkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi dan seberapa baik alternatif akan membantu pemecahan masalah.

### 5. Pemilihan Alternatif Terbaik

Tahap kelima pembuatan keputusan merupakan hasil evaluasi berbagai alternatif. Alternatif terpilih akan didasarkan pada jumlah informasi yang tersedia bagi manajer dan ketidaksempurnaan kebijakan manajer. Pilihan alternatif terbaik juga sering merupakan suatu kompromi diantara berbagai faktor yang telah dipertimbangkan.

## 6. Implementasi Keputusan

Setelah alternatif terbaik dipilih, para manajer harus membuat rencana-rencana untuk mengatasi berbagai persyaratan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan. Disamping itu, pada tahap implementasi keputusan, manajer juga perlu menetapkan prosedur laporan kemajuan periodik dan mempersiapkan tindakan kreatif bila masalah baru muncul dalam pelaksanaan keputusan, serta merancang sistem peringatan dini untuk menghadapi berbagai kemungkinan.

## 7. Evaluasi Hasil-hasil

Implementasi keputusan harus dimonitor terus menerus, manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan keputusan memberikan hasil-hasil yang diinginkan. Pembuatan keputusan adalah suatu proses yang bersifat kontinu bagi manajer dan merupakan tantangan yang harus selalu dipilihnya.

Dari uraian diatas, para manajer PTP. Nusantara II Tanjung Morawa dapat mengambil keputusan manajemen yang tepat dan baik dikarenakan cara pengambilan keputusan benar-benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam pengambilan keputusan dan berdasarkan hak dan wewenang setiap bagian-bagian masing-masing dalam perusahaan. Dalam pengambilan keputusan manajemen manajer melihat informasi yang dibutuhkan dan dapat dipercaya, informasi tersebut berupa kumpulan data yang telah diolah dan dapat disajikan sebagai sesuatu yang berarti serta dapat

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 7/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)7/3/24

dimengerti oleh manajer yang bersangkutan dalam pengambil keputusan manajemen.

### C. Penentuan Biaya bagi Penetapan Harga Jual Tembakau

Bagi sebuah bisnis yang akan berhasil, penetapan harga jual harus berdasarkan sebuah pemahaman akan perilaku dasar biaya. Yang mana penjualan yang dilakukan dibawah dasar biaya perusahaan mengalami kerugian dan sebaliknya penjualan diatas dasar biaya perusahaan memperoleh keuntungan. Secara umum setiap kegiatan perusahaan yang terjadi tidak luput dari biaya.

Dalam menghitung harga jual sebaiknya yaitu menggunakan perhitungan total biaya ditambah laba yang diharapkan. Dengan demikian ada dua unsur yang diperhitungkan dalam harga jual yaitu total biaya dan laba yang diharapkan.

Total biaya yang dimiliki oleh PTP. Nusantara II Tanjung Morawa merupakan hasil dari kegiatan operasi atau kegiatan memproduksi komoditi tembakau dan berfungsi sebagai perhitungan dalam menghitung laporan laba-rugi pada hasil penjualan komoditi tersebut. Adapun total biaya produksi tembakau pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sebagai berikut :





Dari tabel di atas dapat dilihat adanya jumlah biaya produksi dan non produksi yang terdiri dari biaya tanaman, biaya pengolahan. Jadi, dari data-data di atas dapat dievaluasi penggunaan pencatatan biaya produksi yang diterapkan PTP. Nusantara II Tanjung Morawa menggunakan unsur-unsur pendekatan full costing.

Selain memasukkan total biaya dalam penetapan harga jual, laba yang diharapkan juga berperan dalam penetapan harga jual guna mewujudkan keinginan atas keuntungan yang ingin diperoleh. Laba yang diharapkan oleh PTP. Nusantara II Tanjung Morawa tidak terbatas atau tidak berdasarkan persentase investasi yang dimiliki perusahaan, hal ini dapat dilihat dari harga penjualan yang berbeda-beda sesuai kualitas komoditi tersebut. Laba yang sangat diinginkan oleh perusahaan yaitu laba hasil penjualan lelang karena laba dari harga jual lelang yang diperoleh perusahaan sangat memuaskan, sehingga laba hasil lelang tersebut dapat menutupi total biaya produksi tembakau tersebut. Namun hasil komoditi lelang sedikit sehingga hasil penjualan lelang menurun.

Selain penjualan lelang PTP Nusantara II Tanjung Morawa juga menjual komoditi dengan non lelang dan gruis, penjualan ini juga tidak dapat menggunakan penetapan harga jual dengan perhitungan total biaya ditambah dengan laba yang diinginkan, karena hasil produksi yang diperoleh memiliki beberapa macam golongan berdasarkan kualitas komoditi tembakau tersebut. Sehingga dalam menentukan berapa total biaya pada satu macam komoditi tembakau tidak dapat ditentukan



totalnya dikarenakan seluruh hasil komoditi tembakau memiliki total biaya yang sama.

#### **D. Strategi Penetapan Harga Jual Tembakau yang Diterapkan Perusahaan.**

Dalam penetapan harga jual suatu barang atau jasa, selain berfokus pada informasi total biaya yang dimiliki perusahaan dalam memproduksi barang atau jasa, ada juga cara lain dalam penentuan harga jual, yaitu dengan menentukan strategi penetapan harga jual. Strategi merupakan suatu rancangan atau ketentuan yang harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum menjalankan operasi perusahaan.

Dengan mengetahui strategi apa yang ingin diterapkan perusahaan, bermanfaat untuk mengujudkan tujuan perusahaan sehingga memperkecil kemungkinan dari kegagalan-kegagalan dalam beroperasinya sebuah perusahaan. Namun dalam memilih strategi yang akan diterapkan tidaklah mudah, karena strategi yang dipilih merupakan suatu acuan yang dipakai dalam menjalankan perusahaan dimasa yang akan datang.

PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, dalam penetapan harga jual tembakau memakai strategi penetapan harga variabel dan penetapan harga jual lelang. Strategi penetapan harga jual variabel disebutkan diatas dikarenakan adanya tawar-menawar antara pembeli dan penjual yang mana penjual dilakukan langsung oleh dewan Direksi yang berwenang dengan menawarkan harga tertentu sedangkan para pembeli yang berasal dari negara-negara lain mulai menawarkan harganya sesuai



keinginan mereka sehingga terjadi tawar-menawar yang menyebabkan timbulnya kegiatan jual-beli sesuai kesepakatan antara pembeli dan penjual.

Penentuan harga jual melalui lelang merupakan ketentuan dari hasil lelang, PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa berkerja sama dengan perusahaan asing yang dapat sebut makelar dan penjualan dilakukan dinegaranya yaitu negara Jerman tepatnya di kota Bremen, dalam penjualan lelang ini perusahaan asing tersebut yang mengatur pelelangan tersebut, dan pelelangan dilakukan per 1 Juli tahun yang bersangkutan.

Adapun komoditi daun tembakau yang dilelang merupakan komoditi yang memiliki kualitas lelang yang sesuai dengan pengolongan yang telah ditetapkan dan memiliki harga jual yang baik atau tinggi di setiap golongan dibanding dengan hasil komoditi daun tembakau non lelang dan gruis. Berdasarkan pengalaman penjualan terdahulu sampai dengan penjualan terakhir harga jual lelang sangat memuaskan dikarenakan para pembeli yang memiliki kemampuan membeli dengan harga yang sangat tinggi dan bersaing diantara sesama pembeli yang ikut dalam peserta lelang.

PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa menggunakan strategi penetapan harga jual variabel dan penetapan harga jual lelang dikarenakan terdapatnya hasil produksi daun tembakau yang dimiliki menghasilkan bermacam-macam bentuk sehingga harus di pilah-pilah atau dipisahkan sesuai dengan kualitasnya masing-masing. Sedangkan dalam memproduksi daun tembakau tersebut baik itu mulai pengolahan lahan yang dilakukan empat tahun sebelum musin tanam dilakukan dan

pembibitan dimulai serta penanaman dilakukan, sampai terjadi panen hasil daun tembakau, pengeringan dan pengolahan, yang terakhir pengebalan yang dilakukan di gudang dan biaya-biaya lain yang berkaitan dengan produksi daun tembakau tersebut merupakan suatu total biaya (biaya penuh) dalam masa produksi tahun yang bersangkutan.

Jadi dalam menentukan berapa biaya yang dikeluarkan dalam menghasilkan satu macam daun tembakau dari beberapa macam daun tembakau yang dihasilkan tidaklah mungkin dapat dilakukan, sehingga dalam menetapkan harga jual terhadap produk daun tembakau tersebut, PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa tidak menggunakan total biaya sebagai acuan penetapan harga jual daun tembakau tapi total biaya berfungsi dalam mengetahui berapa laba rugi yang diperoleh tahun yang bersangkutan. Berikut ini akan disajikan tabel laporan hasil penjualan tahun 2004-2005 PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa :



Tabel 5

**PENJABARAN LELANG TEMBAKAU SUMATRA 2004  
TGL 1 JULI 2004 DI BREMEN**

Kebun/ Party	Jumlah Btl			Jumlah Kg		Taksiran Makelar EURO / KG			Realisasi Harga EURO / KG			Realisasi Pendapatan Euro 2004	Realisasi Pendapatan Rp 2004	Pembeli
	01/02	02/03	03/04	02/03	03/04	01/02	02/03	03/04	01/02	02/03	03/04			
73/1	-	9	16	600	1.211	-	38,00	39,70	-	56,15	72,6869	88.023,8359	968.262.194,90	-
73/1A	-	16	12	1.134	865	-	31,00	32,87	-	51,61	68,07	58.880,55	647.686.050,00	-
73/2	-	16	38	1.177	2.688	-	26,91	27,90	-	45,80	73,11	77.229,1968	849.521.164,80	-
73/2A	-	36	39	2.824	2.962	-	11,80	16,30	-	7,43	17,01	50.383,6200	554.219.820,00	-
73/3	-	244	-	1.861	-	-	7,53	-	3,26	4,45	-	-	-	-
73/4	-	42	-	3.340	-	-	4,29	-	2,12	4,53	-	-	-	-
PJ.4/1	-	2	2	154	116	15,94	21,00	19,13	28,46	25,79	29,71	3.446,3600	37.909.960,00	-
PJ.4/1A	-	7	3	496	237	-	15,40	17,42	28,46	25,79	29,71	7.041,2700	77.453.970,00	-
P.PJ3/1	-	-	-	-	-	15,23	18,50	17,07	21,16	23,51	26,74	-	-	-
P.PJ3/1A	-	2	1	119	79	-	15,39	16,17	21,16	23,51	26,74	2.112,4600	23.237.060,00	-
S/1	-	2	-	150	-	-	19,19	19,19	29,19	19,19	-	-	-	-
A/1	-	4	4	289	288	-	8,53	7,87	9,64	12,75	9,16	2.638,0800	29.018.880,00	-
A/1A	-	5	4	339	272	-	6,39	7,00	32,50	12,75	9,16	2.491,5200	27.406.720,00	-
2/SLL+PSL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2A/SLL+PSL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/2	-	5	3	312	239	8,80	7,79	6,93	5,30	10,19	3,75	896,2500	9.858.750,00	-
A/2	-	6	3	408	205	8,74	6,30	5,75	3,25	12,75	9,1611	1.878,0255	20.658.280,50	-
A/2A	-	11	6	871	406	5,19	5,29	4,124,12	3,25	3,33	9,1611	3.719,4066	40.913.472,60	-
AD/2	-	2	4	136	258	2,61	2,96	2,62	4,03	3,52	1,81	466,9800	5.136.780,00	-
Jumlah	-	189	135	14.210	9.826	-	-	-	-	334,05	341,60	299.207,5548	3.291.283,102,80	-

Uraian	Sisa Awal Tahun 2003	Tahun Berjalan	Jumlah Biaya Produksi	A.Hasil Lelang	3,291,283,102,80
- Biaya Tanaman	7,888,763,416	-	7,888,763,416	Hasil Non LB	397,156,180,00
- Biaya Pengolahan	1,847,567,433	373,567,493	2,221,134,926	Jumlah A	3,688,439,282,80
- Biaya Lain-lain	803,376,658	-	803,376,658	B.Biaya Produksi	10,913,275,000,00
Jumlah	10,539,707,507	373,567,493	10,913,275,000	C.Laba Rugi	(7,224,835,717,20)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 7/3/24



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan terhadap peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan harga jual tembakau pada PT. Pekebunan Nusantara II Tanjung Morawa, maka penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang telah memberikan sumbangan besar kepada Negara Republik Indonesia dari sektor non migas yaitu hasil perkebunan tembakau, karet, tebu, kelapa sawit.
2. Penyampaian informasi atau data keuangan kepada perusahaan dilakukan oleh bagian keuangan, dalam menyusun laporan yang diterima dari setiap bagian dalam hal anggaran, pengawasan bahkan diadakan evaluasi di bagian akuntansi untuk menyusun laporan keuangan untuk disampaikan kepada Direksi sebagai pertanggung jawaban.
3. Sistem informasi yang dihasilkan oleh perusahaan ini memakai dua sistem yaitu sistem akuntansi dan sistem manajemen. Kedua sistem ini sangat banyak peranannya dalam kegiatan kerja perusahaan dan dalam hal pengambilan keputusan manajemen bagi manajer.

4. Dalam penyajian informasi keuangan, perusahaan menggunakan beberapa tahapan sebagai berikut :
  - a. Dimulai dari bukti transaksi (dokumen dasar)
  - b. Pencatatan ke dalam buku harian.
  - c. Diposting ke buku besar dan juga buku tambahan bila diperlukan.
  - d. Penyusunan laporan keuangan.

Dalam pengelolaan data, perusahaan ini menggunakan kombinasi sistem manual dengan sistem komputerisasi, sehingga penyampaian informasi akuntansi dapat diterima dengan cepat, akurat dan dipercaya.

5. Pembukuan perusahaan dilakukan dengan mata uang rupiah penuh. Transaksi selama tahun berjalan yang berhubungan dengan mata uang asing dicatat berdasar kurs yang berlaku pada saat transaksi yang dilakukan.
6. Strategi penjualan hasil komoditi yang dipakai adalah pendekatan penetapan harga variabel dalam penjualan nonlelang dan sistem lelang.
7. Jurnal-jurnal yang dipakai dalam laporan keuangan adalah jurnal umum, jurnal pembelian, jurnal penjualan, jurnal pengeluaran kas, dan jurnal penerimaan kas.
8. Formulir dan laporan yang tersedia pada perusahaan untuk transaksi meliputi surat penerimaan barang, bukti kas keluar, faktur debit, faktur kredit, bukti kas masuk, laporan buku harian, penjualan dan laporan buku harian pembelian.
9. Peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunaan informasi akuntansi dan transaksi dilakukan oleh setiap bagian dalam waktu satu bulan sekali. Diharapkan

10. Kebutuhan intern biasanya berhubungan dengan cara memperoleh penghasilan / pendapatan dan menutupi biaya-biaya, sedangkan kebutuhan ekstern biasanya berkaitan dengan bagaimana cara memenuhi permintaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan.
11. PTP. Nusantara II Tanjung Morawa memiliki hak dan wewenang dalam pemasaran serta penentuan harga jual yang ditentukan oleh direksi.
12. Dalam proses pengambilan keputusan manajer PTP.Nusantara II Tanjung Morawa selalu memadukan laporan kuantitatif yang dibuat oleh akuntan intern perusahaan dengan laporan hasil survei yang dilakukan oleh staf-staf yang berkaitan.
13. Kebutuhan intern biasanya berhubungan dengan bagaimana cara memperoleh penghasilan / pendapatan dan menutupi biaya-biaya.
14. Biaya bukan merupakan pedoman penetapan harga jual khususnya komoditi tembakau pada PTP. Nusantara II Tanjung Morawa.

## B. Saran

Dari beberapa kesimpulan di atas penulis mencoba memberikan saran yang diharapkan memperkecil tingkat kesalahan dalam pengambilan keputusan harga jual tembakau yang akan diambil oleh pimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. Adapun saran yang penulis berikan adalah :

1. Mengingat bahwa PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa ini adalah

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

perusahaan besar, maka perlu selalu waspada terhadap segala penyimpangan yang  
 © Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang Document Accepted 7/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
 Access From (repository.uma.ac.id)7/3/24



terjadi di setiap bagian, khususnya bagian akuntansi dan keuangan yang selalu berkaitan dengan sumber informasi keuangan perusahaan. Untuk itu, sangat diperlukan sekali sistem pengendalian intern yang profesional.

2. Dalam memberikan informasi data keuangan yang dimaksudkan untuk menyusun laporan keuangan perusahaan, hendaknya setiap bagian (dalam hal ini bagian akuntansi, keuangan, dan bagian sistem informasi manajemen) harus selalu bekerja sama dengan baik dan terkoordinasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai.
3. Laporan tahunan atas setiap kinerja perusahaan bersifat sangat rahasia dan hanya boleh diketahui oleh pihak-pihak tertentu saja, hal ini sangat baik diterapkan. Oleh sebab itu, setiap pihak-pihak terkait harus waspada terhadap keamanan laporan tahunan tersebut.
4. Dalam proses pengambilan keputusan manajemen manajer perusahaan hendaknya mempertimbangkan biaya-biaya yang akan terjadi setelah keputusan tersebut diambil dan dilaksanakan.
5. Meningkatkan ketrampilan sumber daya manusia pada seluruh bagian khususnya bagian pengolahan data elektronik, sehingga mampu mengoperasikan teknologi canggih yang sudah dilakukan selama ini untuk mengelola informasi.
6. Memberikan pengawasan dan perbaikan terhadap seluruh kebun-kebun pengolah komoditi sehingga hasil komoditi lelang sangat memuaskan atau hasil komoditi lelang dapat memenuhi target, bahkan melebihi target yang telah ditentukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, MBA, Ak. & Bambang Msi. Ak. **Akuntansi Manajemen**, Edisi I, BPFÉ Yogyakarta, 1990.
- Don. R. Hansen & Maryanne M. Mowen, **Akuntansi Manajemen**, Jilid I, Ahli Bahasa Ancella A. Hermawan MBA. Penerbit Erlangga, Jakarta 1999.
- G. R. Terry dan L. W. Rue, **Dasar-Dasar Manajemen**, Edisi Bahasa Indonesia, Terjemahan G. A. Ticoalu, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta, 1992.
- Hanry Simamora, **Akuntansi Manajemen**, Cetakan Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1999.
- Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore & J. William Petty, **Kewirausahaan Manajemna Usaha Kecil**, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- L. M. Samryn. **Akuntansi Manajerial suatu Pengantar**, Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2001.
- Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Philip Kotler, **Manajemen Pemasaran di Indonesia**, Edisi Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- S. Hadibroto, **Masalah Akuntansi**, Buku Kedua, Lembaga Penerbit FEUI, Jakarta, 1990.
- Sukanto Reksohadiprojo, **Manajemen Produk dan Operasi**, Edisi I, Cetakan II, Penerbit BPFÉ, Yogyakarta, 1995.
- T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFÉ, Yogyakarta, 2003.
- S. Nasution, M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Tesis, Disertasi, Skripsi, Makalah**, Penerbit PT. Bumi Aksara, Edisi Kedua, Jakarta, 1999.