

**PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PROSES PENGAMBILAN  
KEPUTUSAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA I (PERSERO)  
LANGSA – ACEH TIMUR**

**SKRIPSI**

Oleh :

**NURHAYATI  
NIM. 01 833 0072**



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

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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

**PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM  
PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
PADA PTP. NUSANTARA I (PERSERO)  
LANGSA - ACEH TIMUR**



**Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk  
Menyelesaikan Studi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Medan Area**

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

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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

Judul Skripsi : PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PROSES  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA I (PERSERO) LANGSA – ACEH TIMUR.

NAMA MAHASISWA : NURHAYATI

NIM : 01 833 0072

JURUSAN : AKUNTANSI

PEMBIMBING I

Drs. H. Arifin Lubis, MM, Ak

Menyetujui,  
Komisi Pembimbing

PEMBIMBING II

Hj. Sari Bulan Tambunan, SE

Mengetahui,

KETUA JURUSAN

Dra. Hj. Retnawaty Siregar

DEKAN

H. Syahriandy, SE, MSi

TANGGAL LULUS : 08 Februari 2006

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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

## RINGKASAN

**NURHAYATI, “PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA I (PERSERO) LANGSA-ACEH TIMUR”.** (dibawah bimbingan Drs. H. Arifin Lubis, MM, Ak sebagai pembimbing I dan Hj. Sari Bulan Tambunan, SE sebagai pembimbing II).

Adapun masalah penelitian yang dibahas sesuai dengan perumusan masalah adalah : “Apakah pengambilan keputusan untuk pesanan khusus sudah diterapkan sebagaimana mestinya”.

Berdasarkan uraian – uraian yang akan dikemukakan bahwa PT Perkebunan Nusantara I menerapkan job order. Berarti produksi dilakukan jika ada permintaan, tetapi jika tidak ada job order produksi tidak diaktifkan. Kalau hal ini terjadi dan berlangsung secara terus menerus dalam waktu yang lama tentu akan menimbulkan dampak negatif bagi kondisi keuangan perusahaan.

Oleh karena itu, ada baiknya jika spesial order/pesanan khusus juga turut diterapkan sebagai alternatif untuk memperoleh pendapatan sebagai solusinya sehingga produksi dapat beroperasi secara rutin.

Dengan demikian, spesial order dapat dijadikan sebagai mitra kerja yang mendukung job order sehingga kesenjangan dalam produksi dapat diatasi.

Konsep biaya yang digunakan disesuaikan dengan operasi perusahaan

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
Berdasarkan job order. Dalam perancangan dan pengawasan, perusahaan

menggunakan konsep biaya penuh dan dalam pengambilan keputusan menggunakan konsep biaya variabel.



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena rahmad dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Proses Pengambilan Keputusan Pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa - Aceh Timur", guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan dengan baik tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik moril maupun materil. Oleh karena itu perkenankanlah penulis menghaturkan rasa terima kasih kepada

1. Bapak Drs. H. Syahriandy, SE, MSI, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Ibu Dra. Hj. Retnawaty Siregar, selaku Ketua Jurusan akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area dan juga Ketua Sidang Meja Hijau.
3. Bapak Drs. H. Arifin Lubis, MM, Ak, selaku Pembimbing I yang turut meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan bimbingan dan pengarahan pada penulis guna menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Hj. Sari Bulan, SE, selaku Pembimbing II yang turut membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Patar Marbun, selaku Sekretaris Sidang Meja Hijau.
6. Bapak/Ibu Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah banyak memberikan bantuannya kepada penulis.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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

7. Bapak pimpinan PTP. Nusantara I (Persero) Langsa – Aceh Timur beserta staf yang telah memberikan kemudahan dan fasilitas yang ada yang semuanya membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta, Ayahanda Alm. Zakaria, Ibunda Rugaiyah yang telah bersusah payah membesarkan, mendidik, membimbing serta memberikan dukungan moril dan materil kepada penulis Kepada Abang abang dan juga kakak – kakakku tersayang yang telah memberikan semangat kepada penulis dan juga kepada seluruh keluarga lainnya yang turut memberikan dukungannya
9. Khusus kepada sahabat-sahabatku tersayang Rina, Umi, Dwi, Dessy, Juli, Ilham, Faisal, Eko, Abrori dan seluruh teman-teman lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan semangat kepada penulis

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. hal ini disebabkan keterbatasan ilmu dan kemampuan yang penulis miliki, dengan segala kerendahan hati penulis menerima tanggapan, kritik dan saran yang sifatnya membangun dari berbagai pihak.

Akhirnya semoga Allah SWT berkenan melimpahkan karunia-Nya kepada kita semua. Dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Medan, 08 Februari 2006

Penulis

Nurhayati  
NIM 01 833 0072

## DAFTAR ISI

	Halaman
<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>DAFTAR LAMPIRAN</b>	
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	2
C. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	2
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	3
E. Metode Analisis .....	4
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Pengertian Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Diferensial .....	5
B. Konsep Biaya .....	11
C. Lingkungan Pengendalian .....	16
D. Proses Pengambilan Keputusan .....	26



**BAB III : PT. PERKEBUNAN NUSANTARA I ( PERSERO )**

**LANGSA – ACEH TIMUR**

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	35
B. Penerapan Akuntansi Diferensial .....	41
C. Jenis – Jenis Biaya.....	43
D. Lingkungan Pengendalian .....	48
E. Proses Pengambilan Keputusan .....	56

**BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI .....** 60

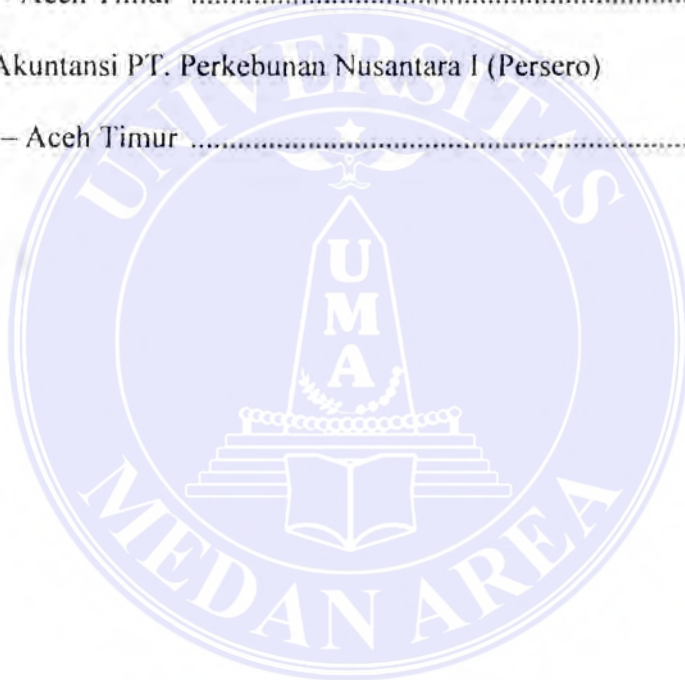
**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

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

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Full Costing .....	15
2. Variabel Costing .....	16
3. Strukutr Organisasi PT.Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa - Aceh Timur .....	38
4. Siklus Akuntansi PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa – Aceh Timur .....	53



## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Menghitung Laba Rugi Dengan Laba Kontribusi .....	20
2. Mencari Impas Dengan Laba Kontribusi .....	21
3. Keputusan Menghadapi Keadaan Pasti .....	29
4. Keputusan Dengan Situasi Resiko .....	30
5. Keputusan dalam situasi ketidakpastian dan tidak diketahui Probabilitas	30
6. Rincian Anggaran Biaya untuk Tahun 20X1 .....	32
7. Pendapatan Diferensial Yang Diperoleh Special Order .....	34
8. Aspek Keuangan .....	42
9. Biaya Produksi Kelapa Sawit Kebun Sendiri .....	45
10. Biaya Produksi Karet Kebun Sendiri .....	46

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Setiap perusahaan pada umumnya didirikan dan beroperasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Tujuan-tujuan tersebut antara lain meliputi manajemen kelanjutan usaha, memperoleh sejumlah penghasilan atau laba. Berkembangnya suatu perusahaan mengakibatkan ruang gerak usaha yang dijalankan menjadi lebih luas. Sementara itu masalah yang dihadapi akan semakin kompleks dan rumit. Pihak manajemen harus berusaha seoptimal mungkin untuk dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Salah satu fungsi penting manajemen adalah perencanaan. Dalam perencanaan, mereka dihadapkan pada pengambilan keputusan yang menyangkut pemilihan berbagai macam alternatif. Untuk memutuskan alternatif yang harus dipilih, mereka menghadapi ketidakpastian. Oleh karena itu, manajemen memerlukan informasi yang dapat mengurangi ketidakpastian tersebut.

Akuntan sebagai auditor selalu berhubungan dengan pihak manajemen pengauditan supaya terlaksana harus didukung dengan data yang akurat dan itu diperoleh dari hasil pengambilan keputusan pihak manajemen. Dalam pengambilan keputusan, manajemen menggunakan berbagai masukan didalam model pengambilan keputusan mereka, yang bersifat keuangan, non keuangan,

dan bahkan yang bersifat non kuantitatif.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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)21/5/24

Dari uraian di atas dapat diketahui bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan, maka penulis tertarik untuk menganalisis hal di atas dengan memilih judul **“PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA I (PERSERO) LANGSA-ACEH TIMUR “.**

### **B. Perumusan Masalah**

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

“Apakah pengambilan keputusan untuk pesanan khusus sudah diterapkan sebagaimana mestinya”.

### **C. Luas, Tujuan, Dan Manfaat Penelitian**

Karena keterbatasan waktu dan kemampuan penulis, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada sistem yang diterapkan perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui secara langsung bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan pada sebuah perusahaan.
2. Untuk memperdalam pengetahuan dan wawasan penulis khususnya mengenai

3. Untuk memberikan sumbang saran bagi pihak manajemen perusahaan dan bagi para pembaca sekalian.

Manfaat penelitian ini adalah :

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

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

Metode yang dipergunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah :

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

Adapun teknik pengumpulan data dipergunakan sebagai berikut :

1. Pengamatan (observation), yaitu dengan melakukan peninjauan langsung ke objek yang diteliti.

2. Wawancara (interview), yaitu penulis memperoleh keterangan dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang untuk memberikan data yang diperlukan.
3. Daftar pertanyaan (questionare), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada pimpinan perusahaan ataupun petugas-petugas yang berhubungan langsung dengan permasalahan.

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

Pada penelitian ini penulis menggunakan dua jenis metode analisis yaitu :

a. Metode Deskriptif

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

b. Metode Komparatif

Metode penganalisaan yang dilakukan dengan bertitik tolak dari data secara umum serta membandingkannya dengan fakta yang ada sebagai kesimpulan khusus, sehingga dari analisis tersebut dapat diperoleh suatu gambaran yang jelas diantara keduanya.

Dari hasil kedua analisis di atas lebih lanjut ditarik kesimpulan akhir, lalu menyusun saran yang diharapkan bermanfaat sebagai pemecahan masalah yang dihadapi oleh pimpinan .

## BAB II

### URAIAN TEORITIS

#### A. Pengertian Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Diferensial

Sebelumnya pengertian akuntansi manajemen belum mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh umum. Namun, perkembangan yang sangat pesat pada dasawarsa yang terakhir mendorong para pakar dengan teoritis akuntansi manajemen, baik perorangan maupun dalam bentuk wadah atau lembaga akuntansi manajemen, merumuskan pengertian dari akuntansi manajemen.

“Akuntansi adalah proses pengolahan data keuangan untuk menghasilkan informasi keuangan yang digunakan untuk memungkinkan pengambil keputusan melakukan pertimbangan berdasarkan informasi dalam pengambilan keputusan.”<sup>1)</sup>

Akuntansi terdiri dari akuntansi keuangan (akuntansi umum), akuntansi biaya dan akuntansi manajemen.

“Akuntansi keuangan adalah pemrosesan transaksi-transaksi dan penyusunan laporan keuangan umum yang sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum”<sup>2)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Mulyadi, *Akuntansi Manajemen, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Salemba Empat, Jakarta*, 2001, hlm. 2.



Hasilnya berupa neraca, laporan rugi laba dan laporan arus kas dan digunakan untuk memenuhi keperluan manajemen puncak dan pihak luar organisasi.

“Akuntansi biaya adalah akuntansi yang berkaitan dengan pencatatan, pengukuran, dan pelaporan informasi mengenai biaya”<sup>3)</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 akan mengemukakan beberapa definisi yang diberikan oleh para ahli. “Akuntansi manajemen adalah cabang akuntansi yang memasok informasi yang dibutuhkan oleh manajer guna menentukan bagaimana sumber-sumber daya diperoleh dan digunakan dalam setiap jenis bisnis, baik berskala kecil maupun berskala besar”<sup>4)</sup>.

Disini terkandung bahwa akuntansi manajemen itu merupakan salah satu pembagian dari akuntansi yang menekankan pada kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan. Hal ini juga didukung dengan pendapat lain “Akuntansi manajemen adalah proses dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk

<sup>3)</sup> Michael W. Maher, Edward B. Deakin, *Cost Accounting*, Edisi Keempat, Jilid I, Universitas Medan Area, Yogyakarta, Adjat Djatnika, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996, hlm. 2.

<sup>4)</sup> Hendry Simamora, *Op.Cit*, hlm.3.

menyediakan informasi bagi para manajer untuk perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian kegiatan organisasi.”<sup>5)</sup>

Dari definisi di atas, penulis dapat mengambil intisari bahwa akuntansi manajemen itu adalah suatu bidang manajemen yang menggunakan akuntansi sebagai alat bagi manajemen dalam hal pemberian informasi.

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

“Akuntansi manajemen berperan dalam menyediakan informasi keuangan bagi penyusunan rencana aktivitas yang memberikan informasi sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya kepada berbagai aktivitas yang di rencanakan.”<sup>6)</sup>

Akuntansi manajemen dapat dipandang dari dua sudut, yaitu : akuntansi manajemen sebagai salah satu “*tipe akuntansi*” dan akuntansi manajemen sebagai salah satu “*tipe informasi*”. Sebagai salah satu tipe akuntansi, akuntansi manajemen merupakan suatu sistem pengolahan informasi keuangan yang

---

<sup>5)</sup> Supriyono, **Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1994, hlm.2.

<sup>6)</sup> Mulyadi, **Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa**, Edisi Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm. 9.

digunakan untuk menghasilkan informasi keuangan bagi kepentingan pemakai intern organisasi. Sebagai salah satu tipe informasi, akuntansi manajemen merupakan tipe informasi kuantitatif yang menggunakan uang sebagai satuan ukuran, yang digunakan untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan pengolahan perusahaan dan dituangkan dalam bentuk laporan keuangan.

Manajer membutuhkan informasi yang berhubungan dengan tugas masa depan, memecahkan masalah, mengambil keputusan dan lain – lain yang semuanya ini memerlukan informasi khusus milik sendiri, dimana hal ini dapat diproses dari akuntansi manajemen.

Meskipun terdapat berbagai perbedaan diantara akuntansi keuangan dengan akuntansi manajemen, ada dua hal yang sama dalam kedua tipe akuntansi tersebut, yaitu :

1. Prinsip akuntansi yang berterima umum dalam akuntansi keuangan kemungkinan besar juga merupakan prinsip pengukuran yang relevan dalam akuntansi manajemen. Sebagai contoh, akuntansi keuangan menganut prinsip penandingan pendapatan dengan biaya yang bersangkutan dengan pendapatan tersebut dalam menghitung laba yang diperoleh perusahaan dalam periode akuntansi tertentu. Demikian pula akuntansi manajemen menganut prinsip yang sama dalam mengukur laba yang diperoleh pusat laba tertentu untuk mengukur kinerja manajer pusat laba yang bersangkutan.
2. Akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen menggunakan informasi operasi yang sama sebagai bahan baku untuk menghasilkan informasi yang

Peranan akuntansi manajemen sangat penting sebagai alat informasi bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan agar tercapai efisiensi dan efektivitas usaha. Dalam kegiatannya, manajemen selalu menghadapi ketidakpastian manakala mereka menghadapi masalah yang harus diputuskan pemecahannya. Untuk mengurangi ketidakpastian ini, manajemen memerlukan informasi diantaranya informasi akuntansi.

Jika informasi akuntansi tidak tersedia atau tidak teliti, tidak relevan, dan tidak dapat diandalkan, maka manajemen akan berpaling pada informasi non akuntansi untuk mengurangi ketidakpastian. Dengan demikian, keputusan-keputusan manajemen yang tidak berdasarkan informasi akuntansi, mutu keputusannya tidak bersifat ekonomis rasional.

Sebagai salah satu "*tipe informasi*" , akuntansi manajemen akan menyediakan informasi bagi pihak manajemen. Informasi merupakan suatu fakta, data, pengamatan, persepsi, atau sesuatu yang lain yang menambah pengetahuan. Informasi diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan selalu menyangkut pemilihan suatu alternatif tindakan diantara sekian banyak alternatif yang tersedia. Oleh karena itu, pengambil keputusan selalu berusaha mengumpulkan informasi untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapinya dalam memilih alternatif tindakan tersebut.

**Manajemen memerlukan informasi, baik yang berupa informasi kuantitatif**

maupun informasi non kuantitatif sebagai dasar pengambilan keputusan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Umumnya informasi kuantitatif lebih berperan dalam mengurangi ketidakpastian

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

bila dibandingkan dengan informasi non kuantitatif, sehingga umumnya dalam pengambilan keputusan bisnis, manajemen lebih bertumpu pada informasi kuantitatif.

Informasi akuntansi dikelompokkan menjadi tiga golongan, yaitu :

1. Informasi operasi.

Informasi operasi merupakan bahan baku untuk mengelola tipe informasi akuntansi yang lain, informasi akuntansi keuangan dan informasi akuntansi manajemen.

2. Informasi akuntansi keuangan dan,

Informasi akuntansi keuangan diperlukan baik oleh manajemen (biasanya manajemen puncak) maupun pihak luar perusahaan seperti pemegang saham, bankir, kreditor, instansi pemerintah dan pihak luar yang lain dalam laporan keuangan berbentuk neraca, laporan rugi laba, laporan perubahan modal dan laporan arus kas. Informasi akuntansi keuangan ini diperlukan oleh pihak luar untuk pengambilan keputusan guna menentukan hubungan antara pihak luar tersebut dengan perusahaan. Informasi akuntansi keuangan ini dihasilkan oleh sistem pengolahan informasi keuangan yang disebut akuntansi keuangan.

3. Informasi akuntansi manajemen.

Informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan dua fungsi pokok manajemen, yaitu : perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan. Informasi akuntansi manajemen ini dihasilkan oleh sistem pengolahan informasi keuangan yang disebut akuntansi

perusahaan dalam berbagai laporan keuangan seperti anggaran, laporan penjualan dan laporan biaya produksi.

Informasi akuntansi manajemen dapat dihubungkan dengan alternatif yang akan dipilih, sehingga akan dihasilkan konsep informasi akuntansi diferensial, yang sangat diperlukan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan pemilihan alternatif. “Informasi akuntansi diferensial adalah merupakan taksiran perbedaan biaya dalam alternatif tindakan tertentu dibandingkan dengan alternatif tindakan yang lain”<sup>7)</sup>.

Inti utamanya adalah biaya diferensial yang mempunyai dua unsur pokok yang merupakan informasi masa yang akan datang dan berbeda diantara alternatif yang dihadapi oleh pengambil keputusan.

Informasi ini diperlukan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan mengenai pemilihan alternatif tindakan yang terbaik diantara alternatif yang tersedia. Konsep mengenai biaya diferensial merupakan pengembangan dari konsep biaya dalam akuntansi biaya namun, dalam realisasinya biaya-biaya yang relevan saja yang digunakan untuk pengambilan keputusan.

## B. Konsep Biaya

Setiap aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan tidak terlepas dari biaya, “Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang dinilai dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi untuk mencapai

tujuan tertentu”<sup>8)</sup>. Secara singkat dapat juga dikatakan biaya merupakan pengorbanan daya.

Pendapat lain mengemukakan bahwa, “Biaya merupakan semua pengeluaran yang sudah terjadi yang digunakan dalam memproses produksi yang dihasilkan”<sup>9)</sup>.

Disamping itu, ada juga istilah beban yaitu biaya yang telah terpakai. Oleh karena itu, beban hanya berlaku dalam laporan keuangan eksternal. Dalam akuntansi keuangan, “Biaya adalah pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan barang atau jasa yang bermanfaat untuk masa yang akan datang”<sup>10)</sup>. Sebagai dasar perencanaan dalam pengambilan keputusan adalah biaya.

Maka penulis akan menguraikan masalah biaya yang relevan untuk berbagai macam pengambilan keputusan, yaitu:

#### 1. Biaya Relevan.

Suatu biaya disebut relevan, jika biaya tersebut berhubungan dengan tujuan perekrayasaan biaya tersebut. Jika manajemen bermaksud mengetahui harga pokok produk yang diproduksi dalam bulan yang bersangkutan. Biaya produksi sesungguhnya tersebut merupakan biaya relevan karena sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh pengumpulan informasi biaya tersebut.

<sup>8)</sup> Michael W. Maher, Edward B. Deakin, *Op.,Cit*, hlm.32.

<sup>9)</sup> Abdul Halim, *Dasar – dasar Akuntansi Biaya*, Edisi Keempat, Cetakan Ketiga, Penerbit

<sup>10)</sup> *Op.,Cit*, hlm.36.

## 2. Biaya Masa yang akan Datang

Pengambilan keputusan merupakan pemilihan berbagai macam alternatif untuk masa yang akan datang. Informasi biaya yang diperlukan sebagai dasar pengambilan keputusan adalah biaya masa yang akan datang. Biaya masa yang akan datang adalah biaya yang dapat diperkirakan akan terjadi dalam periode yang akan datang. Oleh karena itu, manajemen harus dapat menaksir jumlah biayanya dan terjadinya juga harus diramalkan. Manajemen sangat berkepentingan dengan biaya masa yang akan datang sebab biaya tersebut merupakan satu-satunya biaya yang dikendalikan oleh manajemen.

## 3. Biaya Tambahan

Biaya tambahan adalah tambahan biaya yang akan terjadi jika suatu alternatif yang berkaitan dengan perubahan volume kegiatan yang dipilih. Biaya tambahan merupakan informasi akuntansi manajemen yang diperlukan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penambahan dan pengurangan volume kegiatan.

## 4. Biaya Kesempatan

Biaya kesempatan adalah pendapatan atau penghematan biaya yang dikorbankan sebagai akibat dipilihnya alternatif tertentu.

## 5. Biaya Tenggelam

Biaya tenggelam adalah biaya yang sudah dikeluarkan dan yang tidak dapat dirubah oleh setiap keputusan yang dibuat saat ini ataupun dimasa yang akan datang. Maka biaya tersebut bukan biaya diferensial dan oleh karenanya tidak



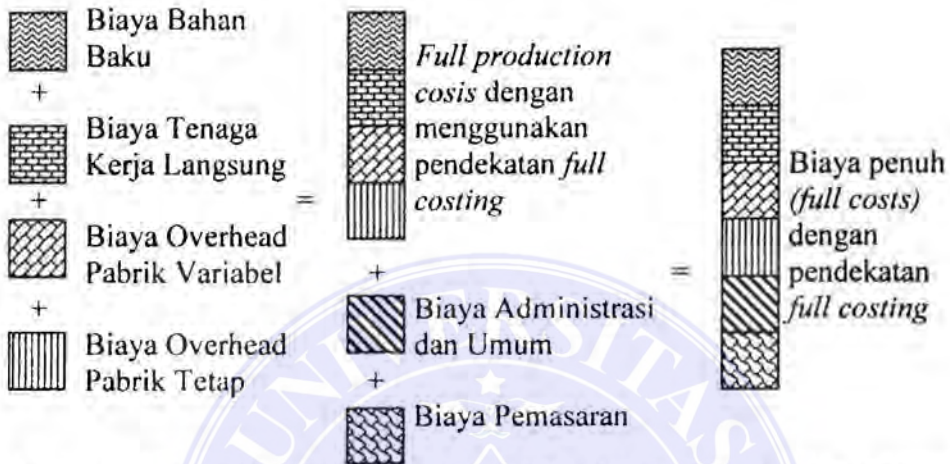
Disamping uraian biaya di atas, ada juga biaya penuh (*full cost*). Biaya penuh merupakan salah satu unsur akuntansi penuh sedangkan biaya diferensial merupakan salah satu unsur akuntansi diferensial. Keduanya merupakan unsure-unsur dari akuntansi manajemen. Biaya penuh merupakan total biaya yang bersangkutan dengan objek informasi. Jika informasi berupa produk, biaya penuh merupakan total biaya yang bersangkutan dengan produk tersebut. Perhitungan biaya penuh suatu produk dipengaruhi oleh metode penentuan harga pokok produksi yang digunakan, yaitu :

1. Full Costing
2. Variabel Costing.
3. Activity-Based Costing<sup>1)</sup>

#### ad.1. Full Costing

Merupakan salah satu metode penentuan harga pokok produksi yang membebankan seluruh biaya produksi sebagai harga pokok produksi, baik biaya produksi yang berperilaku variabel maupun tetap. Jika perusahaan menggunakan pendekatan full costing dalam penentuan harga pokok produksinya, biaya penuh merupakan total biaya produksi (biaya bahan baku + biaya tenaga kerja langsung + biaya overhead pabrik variabel + biaya overhead pabrik tetap) ditambah dengan total biaya non produksi (biaya administrasi dan umum + biaya pemasaran).

Gambar II-1  
Full Costing

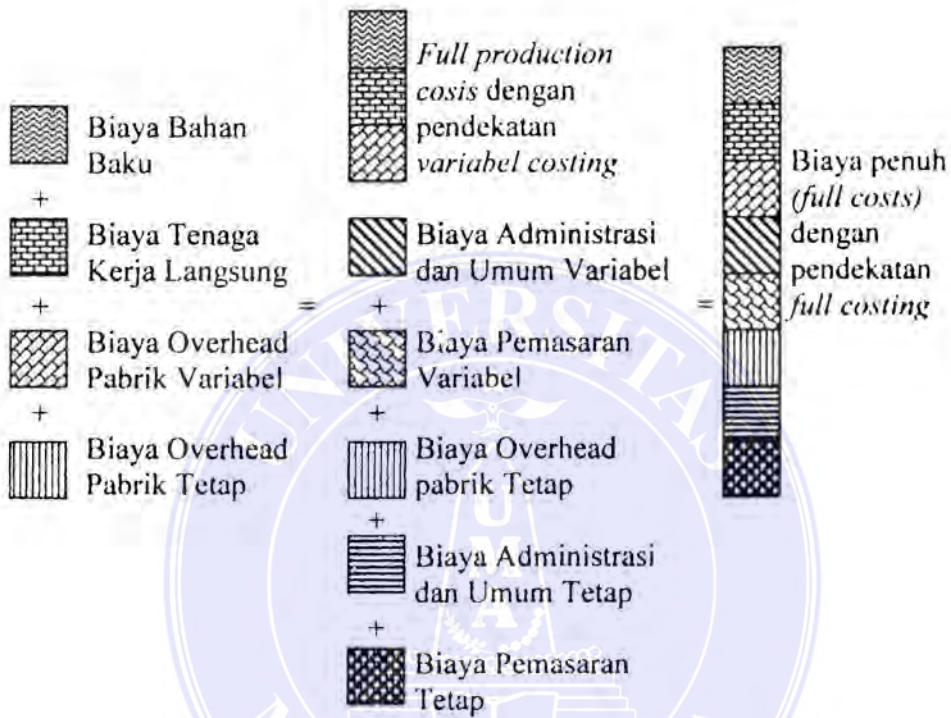


Sumber : Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm. 49.

## ad.2. Variabel Costing

Merupakan salah satu metode penentuan harga pokok produksi, disamping full costing, yang membebaskan hanya biaya produksi yang berperilaku variabel saja kepada produk. Jika perusahaan menggunakan pendekatan variabel costing dalam penentuan harga pokok produksinya, biaya penuh merupakan total biaya variabel (biaya bahan baku + biaya tenaga kerja langsung + biaya overhead pabrik variabel + biaya administrasi dan umum variabel + biaya pemasaran variabel) ditambah dengan total biaya tetap (biaya overhead pabrik tetap + biaya administrasi dan umum tetap + biaya pemasaran tetap).

Gambar II-2  
Variabel Costing



Sumber : Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm. 50.

### C. Lingkungan Pengendalian

Setiap organisasi tidak terlepas kaitannya dengan lingkungan baik internal maupun eksternal. Secara eksternal "Lingkungan adalah pola semua kondisi atau faktor yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan"<sup>(2)</sup>. Lingkungan tersebut meliputi misalnya ekonomi, politik dan kebijakan pemerintah, pasar dan persaingan, pemasok, sosial dan budaya, geografi dan

<sup>12)</sup> Supriyono, **Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan** Universitas Medan Area, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1994, hlm. 84

demografi serta berkaitan satu sama lain, sehingga perusahaan perlu melakukan analisis keunggulan, kelemahan, kesempatan dan tantangan untuk beradaptasi dengan lingkungan. Sedangkan lingkungan secara internal sesuai dengan topik pembahasan merupakan pencerminan sikap dan tindakan para pemilik dan manajer perusahaan mengenai pentingnya sistem pengendalian intern perusahaan.

Lingkungan pengendalian harus diberi tekanan perhatian karena berdasarkan kenyataan justru lingkungan pengendalian ini yang punya dampak besar terhadap keseriusan pengendalian intern yang diterapkan didalam perusahaan. Lingkungan pengendalian meliputi :

1. Filosofi dan Gaya Operasi.
2. Berfungsinya Dewan Komosaris dan Komite Pemeriksaan.
3. Metode Pengendalian Manajemen.
4. Kesadaran Pengendalian.<sup>13)</sup>

#### ad.1. Filosofi dan Gaya Operasi

Merupakan seperangkat keyakinan dasar yang menjadi parameter bagi perusahaan dan karyawannya. Filosofi merupakan apa yang seharusnya dikerjakan dan apa yang seharusnya tidak dikerjakan oleh perusahaan. Contoh filosofi motto atau semboyan yang digunakan oleh perusahaan.

Gaya operasi mencerminkan ide manajer tentang bagaimana operasi suatu kesatuan usaha harus dilaksanakan. Contoh gaya operasi sentralisasi yang akan memusatkan kekuasaan di tangan beberapa manajer puncak, sedangkan gaya

operasi desentralisasi akan meletakkan peran perencanaan dan pengendalian alokasi sumber ekonomi di tangan manajemen menengah dan bawah.

#### ad.2. Berfungsinya Dewan Komisaris dan Komite Pemeriksaan

Untuk menciptakan independensi akuntan publik, perusahaan-perusahaan yang sudah go publik sebaiknya mengalihkan wewenang penunjukan akuntan publik dari tangan manajemen puncak ke tangan Dewan Komisaris dan Komite Pemeriksaan. Dewan Komisaris adalah wakil pemegang saham dalam perusahaan berbadan hukum perseroan terbatas. Dewan komisaris berfungsi mengawasi pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan oleh manajemen (Direksi)

Pada saat sekarang ini di negara – negara maju, perusahaan-perusahaan yang go publik, telah berbentuk suatu badan yang disebut komite pemeriksaan yang anggotanya terutama terdiri dari pihak luar perusahaan. Pembentukan ini ditujukan untuk memperkuat independensi akuntan publik yang oleh masyarakat dipercaya untuk menilai kewajaran pertanggung jawaban keuangan yang dilakukan oleh manajemen.

Fungsi komite pemeriksaan, yaitu :

1. Menunjuk akuntan publik yang melaksanakan pemeriksaan tahunan terhadap laporan keuangan perusahaan.
2. Membicarakan luas pemeriksaan dengan akuntan publik.
3. Meminta komunikasi langsung dengan akuntan publik mengenai masalah-masalah besar yang ditemukan oleh akuntan dalam pemeriksaannya.
4. Menelaah laporan keuangan dan laporan akuntan pada saat pemeriksaan akuntan selesai dilakukan.

Akuntan publik harus mengkomunikasikan hasil pemeriksaannya kepada komite pemeriksaan dan jika tidak dibentuk, maka kepada dewan komisaris.

Hal – hal yang dikomunikasikan antara laini :

1. Kebijakan akuntansi penting tertentu yang dipilih oleh manajemen.
2. Proses yang dilakukan manajemen dalam melakukan penaksiran akuntansi.
3. Akibat adjustment yang dilakukan akuntan publik.
4. Ketidakcocokan antara akuntan publik dengan manajemen tentang penerapan prinsip akuntansi.
5. Kesulitan yang ditemui akuntan publik dalam melaksanakan pemeriksaan.

### ad.3. Metode Pengendalian Manajemen

Merupakan metode perencanaan dan pengendalian alokasi sumber daya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan utama dari perusahaan adalah mencari laba. Perencanaan terhadap laba dapat dicapai melalui penyusunan sejumlah anggaran yang kalau digabungkan menjadi satu membentuk rencana bisnis terpadu yang dikenal sebagai anggaran induk (master budget). “Anggaran induk adalah suatu jaringan kerja koordinasi yang berisi berbagai macam usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban”.<sup>14)</sup>

Anggaran induk terdiri dari tiga komponen yaitu :

1. Anggaran operasi
2. Anggaran modal
3. Anggaran keuangan

Anggaran operasi berkaitan dengan aktivitas untuk menghasilkan laba perusahaan dan hasil akhir proses penyusunan anggaran operasi adalah laporan laba-rugi proyeksi. Anggaran modal berkaitan dengan tambahan dan pengurangan aktiva tetap perusahaan. Anggaran modal disusun berdasarkan perkiraan penjualan jangka panjang. Anggaran Keuangan berkaitan dengan aliran kas masuk dan kas keluar.

Perencanaan laba dapat dilakukan dengan penerapan analisis biaya-volume-laba yang salah satu faktor kunci dalam berbagai macam keputusan manajemen seperti pemilihan jenis produksi, penentuan harga produk, dan sebagainya.

Contoh penerapan konsep biaya-volume-laba dengan menggunakan laba kontribusi pada perusahaan XYZ yang memproduksi satu unit Microwave Oven.

Tabel II-1

**Menghitung Laba Rugi Dengan Laba Kontribusi**

	Satuan	Total
Penjualan -----	1 unit	Rp. 350,00
Biaya variabel -----	1 unit	<u>( Rp. 200,00 )</u>
Laba Kontribusi -----		Rp. 150,00
Biaya tetap -----		<u>( Rp. 60.000,00 )</u>
Rugi -----		<u><u>( Rp. 59.850,00 )</u></u>

Sumber : Mulyadi, Akuntansi Manajemen, Edisi 3, Cetakan Ke-3, Salemba Empat, Jakarta.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa laba kontribusi tidak dapat menutupi biaya tetap. Setiap perubahan penjualan satu unit microwave oven akan menaikkan laba kontribusi sebesar Rp. 150,00 yang akan digunakan untuk menutupi biaya tetap. Apabila microwave oven dengan jumlah yang memadai dapat dijual untuk memperoleh laba kontribusi Rp. 60.000,00 maka semua biaya tetap akan tertutup dan setidaknya perusahaan akan dikelola secara impas pada bulan tersebut.

Berapakah microwave oven yang harus dijual agar dapat mencapai titik impas (BEP). Berikut ini digambarkan sebagai ilustrasi.

Tabel II-2

**Mencari Impas Dengan Laba Kontribusi**

	Satuan	Total
Penjualan -----	400 unit	Rp. 140.000,00
Biaya variabel -----	400 unit	( Rp. 80.000,00 )
Laba Kontribusi -----		Rp. 60.000,00
Biaya tetap -----		( Rp. 60.000,00 )
Laba Bersih -----		<u>( Rp. 0,00 )</u>

Sumber : Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi 3, Cetakan Ke-3, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal 227.



Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa titik impas dicapai jika volume penjualan 400 unit. Selain dengan laba kontribusi dapat juga dipakai analisa impas (BEP) yaitu suatu keadaan usaha yang tidak memperoleh laba dan tidak menderita rugi. Dengan kata lain, suatu usaha dikatakan impas jika jumlah pendapatan sama dengan jumlah biaya atau apabila laba kontribusi hanya dapat digunakan untuk menutupi biaya tetap.

Analisis impas adalah suatu cara untuk mengetahui volume penjualan minimum agar suatu usaha tidak menderita rugi tetapi juga belum memperoleh laba.

Rumus perhitungan impas dari produk yang dijual adalah sebagai berikut :

$$\text{Impas (satuan)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga Jual/satuan} - \text{Biaya Variabel/satuan}}$$

$$\text{Impas (satuan)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{1 - \text{Biaya Variabel/Penjualan}}$$

Sumber : Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi 3, Cetakan Ke-3, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal 235

Secara umum laporan-laporan dalam perusahaan untuk manajemen bisa dikelompokkan menjadi tiga kelompok.

### 1. Laporan Perencanaan

Laporan ini berisi uraian dan hasil penjualan serta penyebaran dari rencana usaha. Laporan perencanaan diklasifikasikan kedalam tiga macam laporan perencanaan berdasarkan tingkat waktu perencanaan, yaitu :

#### a. Laporan perencanaan jangka pendek

Laporan ini biasanya berisi laporan-laporan mengenai kegiatan dan apa yang dicapai oleh perusahaan dalam waktu kurang satu tahun. Contoh :

1. Laporan estimasi penerimaan dan pengeluaran kas.
2. Laporan estimasi posisi keuangan.
3. Laporan estimasi hasil usaha perusahaan.

#### b. Laporan perencanaan jangka menengah

Laporan perencanaan jangka menengah dan jangka panjang pada umumnya dijabarkan dalam budget pembelian barang jadi, perencanaan ekspansi dan sebagainya.

#### c. Laporan perencanaan jangka panjang.

Pada umumnya dijabarkan pada program-program yang dijalankan pada masa yang akan datang dan lebih satu tahun. Misalnya laporan perencanaan perusahaan pabrik.

### 2. Laporan Pengawasan

Laporan ini berisi data-data yang dapat digunakan manajemen untuk

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

laporan untuk perencanaan (seperti laporan estimasi posisi keuangan, laporan estimasi penerimaan dan pengeluaran kas). Laporan pengawasan ini pada umumnya membandingkan antara pelaksanaan sesungguhnya dengan perencanaan. Bagi manajemen laporan pengawasan ini sangat penting untuk pengambilan keputusan dan analisa bagi manajemen.

Contoh dari laporan pengawasan adalah : laporan perbandingan budget dengan realisasinya, laporan estimasi posisi keuangan dengan realisasinya, dan sebagainya.

### 3. Laporan Informasi

Laporan informai adalah laporan yang berkenaan dengan keadaan yang telah terjadi sebagai akibat dari pelaksanaan aktivitas. Untuk memperoleh informasi, manajemen dapat membentuk suatu sistem pengolahan data dan penyampaian informasi yang disebut sistem informasi.

Secara umum sistem informasi formal ada dua, yaitu sistem informasi akuntansi dan sistem informasi manajemen . walaupun keduanya bertumpang tindih namun saling memberi data dan menerima informasi satu sama lain. Laporan ini merupakan hasil dari pengolahan laporan perencanaan dan laporan pengawasan.

Laporan ini bisa dikelompokkan kedalam dua jenis laporan, yaitu :

- a. Laporan intern, yaitu laporan yang membandingkan suatu kondisi atau aktivitas selama beberapa tahun.

- b. Laporan analisa, yaitu laporan yang berisi analisa dari laporan keadaan yang salah dan yang seharusnya merupakan tindak lanjut dari hasil laporan pengawasan.

Contoh laporan ini adalah :


1. Laporan analisa laba kotor.
2. Laporan penjualan per modul.
3. Laporan penentuan Break even Point.

#### ad.4. Kesadaran Pengendalian.

Suatu perusahaan yang telah berjalan harus terus-menerus memantau atau memeriksa kegiatannya dan hasilnya. Manajemen harus mempunyai pandangan dan sikap yang profesional untuk memajukan dan meningkatkan hasil-hasil yang telah dicapainya. Pandangan dan sikap tersebut dinyatakan dalam kesibukan manajemen untuk selalu melihat, meneliti, menganalisa dan mengambil keputusan atau laporan-laporan yang telah sampai di meja mereka. Pemeriksaan terus-menerus dan analisa tentang laporan serta catatan-catatan sering disebut sistem pengendalian intern (SPI).

Sistem pengendalian intern dibagi dalam dua golongan, yaitu :

- a. Pengendalian intern administrasi yang berkaitan dengan struktur organisasi, mendorong efisiensi dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan.
- b. Pengendalian intern akuntansi yang berkaitan dengan struktur organisasi, metode dan ukuran-ukuran yang dikoordinasikan untuk menjaga kekayaan organisasi, mengecek ketelitian dan kehandalan data akuntansi.



Pengendalian administratif merupakan titik permulaan pengendalian akuntansi. Pengendalian akuntansi dipengaruhi oleh sistem akuntansi yaitu keseluruhan prosedur dan teknik yang diperlukan untuk mengumpulkan data dan mengolahnya sehingga terdapat bahan-bahan informasi maupun alat untuk pengawasan. Manfaat yang diperoleh dari sistem akuntansi ini memberikan informasi untuk tiga tujuan yang luas :

- a. Laporan intern kepada para manajer yang digunakan untuk perencanaan dan pengawasan operasi yang rutin.
- b. Laporan intern kepada para manajer yang digunakan untuk pengambilan keputusan yang sifatnya tidak rutin dan dalam memutuskan rencana-rencana yang utama dan kebijaksanaannya.
- c. Laporan ekstern kepada pemegang saham, pemerintah dan pihak luar lainnya.

Dengan demikian sistem akuntansi mempunyai fungsi sebagai sarana informasi, pencatatan dan pengawasan.

#### **D. Proses Pengambilan Keputusan**

Para pemimpin didalam organisasi adalah pengambil keputusan. Untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi para pemimpin harus menghayati cara pengambilan keputusan serta teknik apa saja yang tersedia yang dapat membantu mereka didalam pengambilan keputusan. Keberhasilan atau kegagalan yang dialaminya bergantung pada kualitas putusan yang diambil.

Dalam pengambilan keputusan dapat digunakan model. “model adalah sesuatu yang mencerminkan keadaan yang nyata”<sup>15)</sup>.

Model ini bermacam-macam ada yang sederhana ada pula yang kompleks. Teknik dan model pengambilan keputusan membantu pimpinan, yaitu :

1. Memperoleh pandangan yang lebih mendalam tentang sifat hubungan badan usaha.
2. Menemukan cara yang lebih baik menilai segala sesuatu yang berkaitan dengan hubungan dalam badan usaha.
3. Mencari dan mengurangi atau paling tidak menghayati ketidakpastian yang membayangi rencana-rencana dan tindakan yang diambil.

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

1. Pembatasan masalah dan faktor yang mempengaruhi.
2. Menentukan kriteria putusan dan tujuan.
3. Merumuskan model atau hubungan antara tujuan dan variabel.
4. Mengidentifikasi dan menilai alternatif.
5. Memilih alternatif terbaik.
6. Mengimplementasikan putusan.

Masalah harus dibatasi secara jelas dan lengkap karena akan mengarahkan langkah. Tujuan juga perlu digariskan apakah memaksimalkan laba atau

peningkatan produktivitas. Hubungan antara tujuan dan faktor soal perlu dirumuskan dalam model yang mencerminkan situasi yang dihadapi.

Model berupa model fisik, model skala, model skematis atau matematis, karena model hanya merupakan pengiraan keadaan nyata, kepekaan penyelesaian yang dihasilkan perlu pula dikemukakan. Setelah soal dibatasi, tujuan digariskan dan model dirumuskan maka perlu dicari pemecahan masalah sebanyak mungkin dengan bukti-bukti. Selanjutnya proses pengambilan keputusan bertujuan memilih alternatif terbaik yaitu alternatif yang paling memuaskan dan konsisten dengan tujuan yang ditentukan. Akhirnya pengambilan keputusan yang paling kritis adalah implementasi rencana, perlu tugas, pesonalia, sikap dan kebiasaan baru. Semuanya harus dirancang secara dini.

Model yang biasa dipakai secara umum adalah model matematis karena murah, sesuai, dapat untuk menganalisis kepekaan, pendekatannya konsisten dan sistematis, relatif dapat mengeluarkan hasil untuk dasar pengambilan keputusan.

Model yang ada adalah model aljabar misalnya analisis impas dan manfaat biaya. Selain itu juga dapat digunakan model statistik peramalan, pengawasan mutu dan pohon keputusan, model program linier dan program matematika untuk memecahkan masalah bauran produk, lokasi, penjadwalan produksi, dan alokasi sumber daya manusia, model teori antrian, model simulasi, model persediaan, dan model jaringan.

Pengambilan keputusan tidak terlepas dari teori putusan yaitu, pendekatan analisis untuk memilih alternatif atau tindakan yang paling baik. Teori putusan

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
membagi model putusan ke dalam :

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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)21/5/24

1. Pengambilan keputusan dalam situasi penuh kepastian.
2. Pengambilan keputusan dalam situasi penuh resiko, dimana pengambilan keputusan mengetahui probabilitas kejadian hasil atau akibat dari setiap pilihan.
3. Pengambilan keputusan dalam situasi ketidakpastian, dimana pengambilan keputusan tidak mengetahui probabilitas kejadian dari hasil setiap alternatif

Contoh keputusan menghadapi keadaan pasti, yaitu perusahaan ABC mengadakan usaha beli-sewa pada suatu badan pemerintah dengan dasar kontrak tiga tahun. Dipertimbangkan tiga lokasi untuk penyimpanan arsip. Pendapatan beli-sewa dan biaya mana yang memaksimumkan pendapatan bersih?

Jawaban : Pendapatan bersih = Pendapatan kotor-Biaya instalasi

Tabel II-3

**Keputusan menghadapi keadaan pasti**

Lokasi	Pendapatan kotor	Biaya instalasi	Pendapatan bersih
X	Rp. 4.000.000,00	Rp. 2.750.000,00	Rp. 1.250.000,00
Y	Rp. 3.600.000,00	Rp. 2.540.000,00	Rp. 1.060.000,00
Z	Rp. 4.200.000,00	Rp. 2.900.000,00	Rp. 1.300.000,00

Sumber : Sukanto Reksohadiprojo, **Manajemen Produksi dan Operasi**, Edisi I, Cetakan II, BPFE, Yogyakarta, 1995, hal 62.

Jelas lokasi Z adalah yang baik.

Contoh putusan dengan situasi penuh resiko, yaitu : perusahaan XYZ memproduksi mainan anak, diperkirakan biaya variabel berdasarkan estimasi rendah, paling banyak terjadi dan tinggi dengan probabilitas 0,2; dan 0.3. Berapa



Tabel II-4  
Keputusan dengan situasi penuh resiko

Komponen	Rendah	Paling banyak terjadi	tinggi
Tenaga kerja/satuan	Rp. 410,00	Rp. 440,00	Rp. 485,00
Bahan/satuan	Rp. 265,00	Rp. 295,00	Rp. 310,00
Variabel bebas/satuan	Rp. 180,00	Rp. 185,00	Rp. 200,00
Total	Rp. 855,00	Rp. 920,00	Rp. 995,00

Sumber : Sukanto Reksohadiprojo, **Manajemen Produksi dan Operasi**, Edisi I, Cetakan II, BPFE, Yogyakarta, 1995, hal 63.

Nilai harapan = Rp. 855,00 (0,2) + Rp. 920,00 (0,5) + Rp. 995,00 (0,3)  
 = Rp. 171,00 + Rp. 460,00 + Rp. 298,50  
 = Rp. 929,50.

Contoh putusan dengan situasi ketidakpastian (bergantung pada kriteria yang dipakai maksimum, minimum, dan hasil rata-rata tertinggi).

Tabel II-5  
Keputusan dalam situasi ketidakpastian dan tidak diketahui probabilitas

Alternatif	Keadaan Pasar ( Rp. 1.000,00 )				
	Baik	Buruk	Maksimum	Minimum	Rata-rata
Pabrik Besar	Rp.200.000,00	Rp.180.000,00	Rp.200.000,00	Rp.180.000,00	Rp.10.000,00 <sup>1)</sup>
Pabrik Kecil	Rp.100.000,00	Rp. 20.000,00	Rp.100.000,00	Rp. 20.000,00	Rp.40.000,00 <sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> (Rp.200.000,00 - Rp.180.000,00) : 2

<sup>2)</sup> (Rp.100.000,00 - Rp. 20.000,00) : 2



Sumber : Sukanto Reksohadiprojo, **Manajemen Produksi dan Operasi**, Edisi I, Cetakan II, BPFE, Yogyakarta, 1995, hal 64.

Tabel di atas menunjukkan keadaan pasar yang dihadapi dan alternatif pendirian pabrik. Berdasarkan kriteria maksimum maka dipilih alternatif 1 yaitu mendirikan pabrik besar karena memaksimumkan hasil yang besar. Berdasarkan kriteria minimum dipilih alternatif 3 yaitu tidak berbuat apapun karena meminimumkan hasil yang kecil. Berdasarkan kriteria hasil rata-rata tertinggi dipilih alternatif 2 yaitu mendirikan pabrik kecil.

Dari uraian di atas, hal tersebut dapat dipakai untuk menyelesaikan kasus-kasus secara umum pada bidang-bidang tertentu, baik ekonomi maupun non ekonomi dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya penulis akan mengimplementasikan dan menghubungkan uraian di atas dengan proses pengambilan keputusan sesuai dengan yang berlaku pada akuntansi manajemen mengenai menerima atau menolak pesanan khusus.

Pada umumnya perusahaan yang memiliki pabrik akan membangun pabriknya dengan kapasitas yang mampu memenuhi permintaan pasar tertinggi beberapa tahun yang akan datang. Jika perusahaan membangun pabriknya dengan kapasitas yang hanya mampu memenuhi permintaan pasar sekarang. Hal ini akan berakibat dilakukannya ekspansi pabrik secara terus-menerus.

Dengan demikian, umumnya memiliki kapasitas yang menganggur, yang sering kali mendorong manajemen puncak untuk mempertimbangkan penetapan harga jual dibawah harga jual normal. Tentu saja penetapan harga jual yang demikian hanya diterapkan pada pesanan khusus yang tidak berdampak terhadap penjualan yang reguler.

Untuk menggambarkan pemanfaatan informasi diferensial dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, sebagai contoh : PT. OKI memproduksi produk X dalam pabrik yang berkapasitas 200.000.00 satuan per tahun. Untuk tahun anggaran 20X1 perusahaan merencanakan akan memproduksi dan menjual produk X sebanyak 150.000 satuan dengan harga jual sebesar RP.1.250 per satuan.

Tabel II-6  
Rincian anggaran biaya untuk tahun 20X1

	Per Stuan	Total
Biaya Variabel :		
Biaya Produksi Variabel .....	Rp.400	Rp. 60.000.000
Biaya Komersial Variabel .....	Rp.120	Rp. 18.000.000
Biaya Tetap :		
Biaya Produksi Tetap .....	Rp.300	Rp. 45.000.000
Biaya Komersial Tetap .....	<u>Rp.150</u>	<u>Rp. 22.000.000</u>
 Total Biaya .....	<u>Rp.970</u>	<u>Rp.145.000,000</u>

Sumber : Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2001, hlm. 148.

Misalnya, perusahaan menerima pesanan khusus (diluar pesanan yang reguler) sebanyak 30.000 satuan produk X dari perusahaan lain. Harga yang diminta oleh pemesanan adalah Rp.750 per satuan. Jika dilihat sepintas, harga yang diminta oleh pemesanan tersebut jauh berbeda dibawah harga jual yang normal, bahkan berada dibawah biaya penuh produk X tersebut, sehingga seolah – olah dengan penerimaan pesanan khusus tersebut perusahaan akan menderita

Secara ringkas, perencanaan menekankan perbandingan alternative-alternatif, sedangkan pengendalian menekankan perbandingan hasil yang direncanakan terhadap realisasi. Karena adanya penekanan-penekanan yang berbeda ini, isi formulir yang dibutuhkan untuk keputusan perencanaan berbeda dari isi informasi yang dibutuhkan untuk keputusan pengendalian.

Informasi penting bagi keputusan pengendalian meliputi tolak ukur, seperti standar prestasi dan hasil operasi yang nyata. Lebih tepatnya, realisasi tersebut mencakup varians antara tolak ukur dan hasil operasi yang nyata yang diukur dengan cara terbaik untuk mengaitkannya dengan prestasi.

Dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, informasi akuntansi diferensial yang relevan adalah pendapatan diferensial dan biaya diferensial. Jika pendapatan diferensial (yaitu tambahan pendapatan dengan diterimanya pesanan khusus tersebut) lebih tinggi dibandingkan dengan biaya diferensial (yaitu tambahan biaya karena memenuhi pesanan khusus tersebut), maka pesanan khusus sebaiknya diterima. Di pihak lain, jika pendapatan diferensial lebih rendah dibandingkan dengan biaya diferensial, maka pesanan khusus sebaiknya ditolak. Jika dianalisa lebih mendalam dengan mendasarkan informasi akuntansi diferensial sebagai berikut :

Tabel II-7

**Pendapatan diferensial yang diperoleh special order**

30.000 satuan x Rp.750 .....	Rp.22.500.000
<b>Biaya diferensial</b>	
Biaya produksi variabel .....	Rp.12.000.000
Biaya komersial Variabel .....	<u>Rp. 3.600.000</u>
	<b>(Rp.15.600.000)</b>
<b>Laba diferensial .....</b>	<b>Rp. 6.900.000</b>

Sumber : Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2001, hlm. 149.

Dengan demikian dari perhitungan di atas bahwa pesanan khusus sebaiknya diterima sebab akan mendapatkan keuntungan sebesar Rp.6.900.000. dengan catatan bahwa untuk menghitung harga pokok produksi digunakan metode variabel costing karena biaya tetap sudah dialokasikan pada harga pokok produksi yang reguler.

## **BAB III**

### **PT. PERKEBUNAN NUSANTARA I (PERSERO)**

#### **LANGSA – ACEH TIMUR**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

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

Sebelum berdirinya PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) seperti kita ketahui pada saat ini, kiranya perlu kita menelusuri kembali terbentuknya perusahaan perkebunan ini mulai dari awal hingga dewasa ini. Dari data dan fakta yang ada, kita dapat mengetahui bahwa berdirinya PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) di Aceh telah mengalami berbagai proses, baik disebabkan peralihan dan re-organisasi maupun konsolidasi yang diikuti dengan restrukturisasi.

Untuk jelasnya sejarah ringkas PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) dapat diketahui dari proses pertumbuhannya, yaitu dari satu periode ke periode berikutnya:

##### **1. Periode Revolusi fisik (1945 – 1950)**

Seluruh kebun milik Pemerintah Belanda dan Pemerintah Jepang diambil alih oleh Negara dan diberi nama Perkebunan Pemerintah Republik Indonesia (PPRI) dan kebun Milik Swasta Belanda dikuasai oleh Perusahaan Perkebunan Negara Republik Indonesia (PPN-RI).

2. Periode Nasionalisasi (1957 – 1961)

Dalam periode ini Pemerintah Republik Indonesia mengambil alih semua Perkebunan Milik Swasta Belanda dan diberi nama PPN-Baru.

3. Periode PT. Perkebunan Nusantara I (1981 – 1996)

Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah No. 7/1981, maka bentuk Perusahaan Negara Perkebunan I ( PNP – I ) dirubah menjadi PT. Perkebunan I (Persero). PT. Perkebunan I (Persero) didirikan berdasarkan Akta Notaris No.1 tanggal 2 Mei 1981, dan terakhir dengan Akta Notaris No. 1 tahun 1991 yang dimuat dalam Tambahan Berita Negara RI tanggal 12 Juni 1992 No. 47 diadakan perubahan tentang struktur permodalan PT. Perkebunan I ( Persero ), serta didalam pengelolaannya tetap mempedomi undang – undang RI Nomor 1 tahun 1995 tanggal 7 Maret 1995 tentang Perseroan Terbatas.

4. Periode PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) ( 1996 – sekarang )

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor : 6 tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan ( Persero ) PT. Perkebunan I.

Maka PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) merupakan penggabungan dari :

- a. PT. Perkebunan I ( Persero )
- b. PT. Perkebunan Cot Girek Baru.
- c. PT. Perkebunan IX ( PKS Cot Girek ).
- d. PT. Perkebunan V ( Kebun Krueng Pase ) dan Kebun Batee Puteh.

Sebagai tindak lanjut dari PP Nomor : 6 tahun 1996 tersebut, baik mengenai pengelolaan Perseroan maupun terhadap pengalihan kedudukan di lingkungan BUMN Sub Sektor Perkebunan, didasarkan kepada :

- a. Peraturan Pemerintah RI Nomor 12 tahun 1998 tanggal 17 Januari 1998 tentang Perusahaan Perseroan ( Persero ).
- b. Peraturan Pemerintah RI Nomor 50 tahun 1998 tanggal 13 April 1998 tentang Pengalihan Kedudukan Tugas dan wewenang Menteri Keuangan Selaku Pemegang Saham atau RUPS pada Perusahaan Perseroan kepada Menteri Negara Pendayagunaan BUMN.

## 2. Struktur Organisasi Perusahaan

Penyusunan struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur, disesuaikan menurut kepentingan dan kebutuhan untuk mencapai sasaran efisiensi dan efektif. Untuk mencapai sasaran ini setiap kegiatan yang ditempuh didasarkan kepada struktur organisasi dan uraian tugas, penetapan wewenang dan tanggung jawab serta penetapan personil.

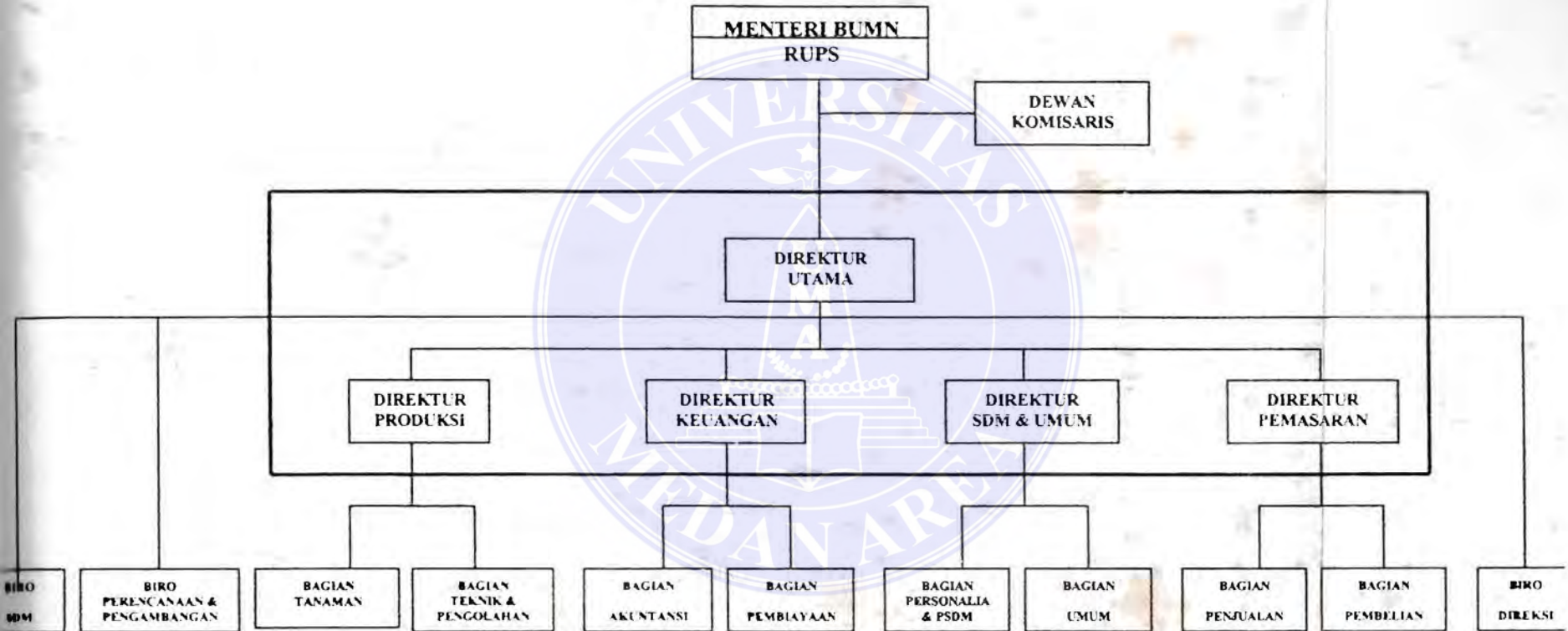
Di dalam struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) terdapat tingkat kegiatan yang berbeda-beda, untuk itu telah ditetapkan pembagian tugas dan tanggung jawab agar tidak terjadi kesimpang siuran dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.

Disini dapat disajikan tentang struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa – Aceh Timur yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Direksi No.017.1/KPTS/194/1998 tanggal 31 Desember 1998.



Struktur Organisasi

PT. PERKEBUNAN NUSANTRA I (PERSERO) LANGSA – ACEH TIMUR



Keterangan :

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

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa - Aceh Timur Universitas Medan Area

Dari struktur organisasi tersebut di atas, maka dapat dilihat garis wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi. Ada pun uraian tugas dari unit-unit pada struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur adalah sebagai berikut :

1. Dewan Komisaris

- a. Komisaris melakukan tugas dan kewenangan sesuai dengan ketentuan undang – undang Nomor : 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas.
- b. Melakukan tindakan pengurusan Perseroan dalam keadaan tertentu untuk jangka waktu tertentu.
- c. Memberikan pendapat dan saran dalam RUPS.
- d. Menyampaikan hasil penilaian serta pendapatnya dalam RUPS.
- e. Mengikuti perkembangan kegiatan persero, memberikan pendapat dan saran kepada RUPS mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi kepengurusan persero.
- f. Melaporkan dengan segera kepada RUPS apabila terjadi gejala menurunnya kinerja Persero.
- g. Memberikan nasihat kepada Direksi dalam melaksanakan Pengurus Persero.

2. Direksi

Direksi mempunyai tugas :

- a. Memimpin dan mengelola perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.

- b. Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan perusahaan secara berdayaguna dan berhasil guna.
- c. Mewakili perusahaan didalam dan diluar pengadilan.

Direksi terdiri dari :

1. Direktur Utama
2. Direktur Produksi
3. Direktur Keuangan
4. Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum
5. Direktur Pemasaran

ad.1. Direktur Utama mempunyai tugas :

Merencanakan dan mengkoordinasikan tugas para Direktur agar tercapai pelaksanaan operasional perusahaan secara teratur, terarah, terkendali dan terpadu

ad. 2. Direktur Produksi mempunyai tugas :

Bidang Tanaman, Teknik dan Pengolahan serta mengkoordinir pelaksanaan kegiatan unit pelaksana perusahaan.

ad.3. Direktur Keuangan mempunyai tugas :

Bidang Keuangan dan Perencanaan / Pengawasan Anggaran, rencana Jangka Panjang dan Electronic Data Prossessing.

ad.4. Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum mempunyai tugas :

Bidang Sekretariat, Sumber Daya Manusia dan Umum.

ad.5. Direktur Pemasaran mempunyai tugas :

Bidang Pemasaran Produksi dan Pengawasan Barang / Bahan

## B. Penerapan akuntansi Diferensial

Akuntansi manajemen sangat perlu untuk pengadaan laporan bagi pihak internal. Banyak model akuntansi manajemen yang bisa digunakan suatu perusahaan, misalnya model biaya – volume – laba, analisis varians biaya dan perkiraan arus kas yang dimaksudkan untuk mengarahkan perhatian dan membantu pengambilan keputusan.

PT. Perkebunan Nusantara I Langsa – Aceh Timur dalam kegiatannya sehari –hari tidak terlepas dari transaksi, baik yang bersifat intern maupun ekstern. Untuk itu dukungan akuntansi manajemen dan kemampuan personil dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam mengelola transaksi sampai dihasilkannya informasi akuntansi sangat diperlukan.

Hasil kinerja PT. Perkebunan Nusantara I Langsa – Aceh Timur dapat diukur dengan parameter yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Hal ini merupakan aplikasi dari peran akuntansi untuk mengambil keputusan dalam penilaian efisiensi dan produktivitas serta tingkat kesehatan perusahaan. Berikut ini disajikan tabel mengenai aspek keuangan, yaitu :

Tabel III-1  
Aspek Keuangan

URAIAN	Realisasi		RKAP Tahun 2004	Selisih	
	Tahun 2004	Tahun 2003		(% )	
	1	2	3	1/2	1/3
<b>I. Aspek Keuangan</b>					
Imbalan kpd Pemegang Saham (ROE)	2,00	0,00	4,00	-	(50,00)
Imbalan Investas (ROI)	6,00	3,00	6,00	100,00	-
Rasio Kas/Cash Ratio	3,00	2,00	1,00	50,00	200,00
Rasio Lancar/Current Ratio	0,00	0,00	-	-	-
Collection Periods (CP)	5,00	5,00	5,00	-	-
Perputaran Persediaan (PP)	5,00	5,00	5,00	-	-
Perputaran Total Assets (TATO)	2,50	5,00	5,00	(50,00)	(50,00)
Rasio modal sendiri terhadap Total Aktiva	7,25	7,25	10,00	-	(27,50)
Jumlah Bobot	30,75	27,25	36,00	12,84	(14,58)
<b>II. Aspek Operasional</b>					
Produktivitas Tanah/Ha. (Kg)	3,10	3,40	4,00	(8,82)	(22,50)
Rendemen/DRC (%)	1,60	1,80	2,00	(11,11)	(20,00)
Biaya Eksploitasi FOB/Ha	3,50	3,80	3,20	(7,89)	9,37
Biaya Investasi Tanaman Rata – rata/Ha	2,00	2,90	4,00	(31,03)	(50,00)
Jumlah Bobot	10,20	11,90	13,20	(14,29)	(22,73)
<b>III. Aspek Administrasi</b>					
Laporan Perhitungan Tahunan	3,00	3,00	3,00	-	-
Rancangan RKAP	3,00	3,00	3,00	-	-
Laporan Periodik	3,00	3,00	3,00	-	-
Kinerja PUKK	4,00	1,00	6,00	300,00	(33,33)
Jumlah Bobot	13,00	10,00	15,00	30,00	(13,33)
Jumlah Semua	53,95	49,15	64,20	9,77	(15,97)
<b>TINGKAT KESEHATAN</b>	<b>BBB Kurang Sehat</b>	<b>BBB Kurang Sehat</b>	<b>BBB Kurang Sehat</b>		

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur.

Dari indikator yang disajikan di atas, penilaian kinerja perusahaan pada tahun 2004 berdasarkan surat keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : Kep – 100 / MBU / 2002 tanggal 4 Juni 2004 adalah sebagai berikut :

1. Nilai Skor Aspek Keuangan .....	30,75
2. Nilai Skor Aspek Operasional.....	10,20
3. Nilai Skor Aspek Administrasi .....	<u>13,00</u>
Total Nilai Skor .....	<b>53,95</b>

Berdasarkan hasil penilaian di atas, tingkat kesehatan perusahaan untuk tahun 2004 dengan total nilai skor 53,95 dikategorikan “Kurang Sehat (BBB)”.

Dari informasi di atas dapat dilihat bahwa sehatnya perusahaan menjadi tolak ukur untuk mengembangkan perusahaan di masa yang akan datang. Mempertahankan kondisi yang sehat dari perusahaan itulah tidaklah mudah, dibutuhkan kerja keras dari semua personil untuk tetap konsisten dan konsekuen serta terus berusaha seoptimal mungkin. Dalam hal ini tentunya harus disempurnakan sistem informasi yang diterapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur khususnya mengenai sistem informasi akuntansi dan sistem informasi manajemen.

### C. Jenis – Jenis Biaya

Secara umum pada perusahaan setiap kegiatan yang terjadi atau akan terjadi tidak luput dari biaya. Biaya – biaya dari aktivitas pada PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur biasanya secara umum berkaitan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

dengan pengelolaan komoditi tanaman seperti kelapa sawit dan karet.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/5/24

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

Hasil komoditi ada yang diolah lebih lanjut dan ada pula yang langsung dijual baik untuk ekspor maupun lokal. Adapun sebagian dari hasil komoditi tersebut dijadikan sebagai bahan baku untuk memenuhi pabrik sendiri seperti TBS sebagai bahan baku untuk pabrik kelapa sawit ( PKS ).

PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur dalam aktivitasnya bertumpu pada penjualan dan pemasaran komoditi di atas serta hasil produk industri kelapa sawit ke pasar dalam dan luar negeri. Untuk mendukung pemasaran komoditi dan produk yang dihasilkan, seluruh BUMN perkebunan di Indonesia telah membentuk Kantor Pemasaran Bersama ( KPB ) yang berkedudukan di Jakarta dan Anak Perusahaan seperti Indoham-hamburg di Jerman dan PTP. Commodities Ltd-New York di Amerika Serikat. KPB terutama memasarkan komoditi kelapa sawit, sedangkan komoditi – komoditi yang lain sebagian di pasarkan oleh KPB dan sebagian dipasarkan secara langsung oleh PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa - Aceh Timur.

Faktor biaya disini akan dibahas secara khusus pada pabrik industri Kelapa sawit. Kapasitas pegolahan dari kedua pabrik ditentukan oleh RKAP yang sudah disepakati sebagai unsur utama untuk penyediaan dana operasional dalam kegiatan produksi. Berikut ini disajikan lampiran tentang seluruh biaya dari masing – masing pabrik tersebut.

Tabel III-2  
**Biaya Produksi Kelapa Sawit  
 Kebun Sendiri**

URAIAN	Realisasi		RKAP Tahun 2004	Selisih (%)	
	Tahun 2004	Tahun 2003		1/2	1/3
	1	2			
Gaji/Tunj. Sosial Kary. Pimp	4.523	4.089	4.464	10,60	1,31
Pemel. Tan. Menghasilkan	28.587	28.926	33.355	(1,17)	(14,29)
Pemupukan	15.457	17.272	28.568	(10,51)	(45,89)
Panen	35.950	33.890	41.561	6,08	(13,50)
Pengangkutan ke Pabrik	15.437	15.412	21.202	0,16	(27,19)
Pembelian Hasil	-	-	-	-	-
Biaya umum	20.553	19.238	21.601	6,84	(4,85)
Jlh. By Tanaman	120.508	118.826	150.752	1,42	(20,06)
Biaya pengolahan	15.211	19.512	17.607	(22,04)	(13,61)
Biaya pengolahan PIS	799	808	1.017	(1,10)	(21,46)
Alokasi biaya Produksi PIS ( PKO + PKM )	(1.596)	(2.901)	(1.451)	(44,99)	12,77
Penyusutan	19.900	19.508	18.846	2,47	6,07
Biaya Prod. Kebun	154.912	155.753	186.807	(0,54)	(17,07)
Biaya Adm. Dan Umum	23.659	22.782	20.930	3,85	13,04
Biaya Penjualan	6.583	9.485	9.251	(30,60)	(28,84)
Biaya Bunga	4.020	6.414	4.852	(37,33)	(17,16)
Jumlah By. Usaha	34.261	38.681	35.032	(11,43)	(2,20)
Biaya Lain – lain	40.221	26.171	40.111	53,68	0,27
Pendapatan Lain – lain	(20.983)	(22.458)	(18.211)	(6,57)	15,22
Jumlah By ( Pend )	19.237	3.713	21.900	418,10	(12,16)
Biaya produksi FOB	208.410	198.147	243.739	5,18	(14,49)
Persediaan Awal	2.491	2.078	5.277	19,87	(52,80)
Persediaan Akhir	1.113	(2.493)	(5.678)	55,36	(80,40)
Harga Pokok Penjualan	156.290	155.338	186.406	0,61	(16,16)
Hrg.PokokIcl.BiayaUsaha dll	209.788	197.732	243.340	6,10	(13,79)
Rp/Kg					
BY. PRODUKSI KEBUN	2.216,47	2.03745	1.947,02	8,79	13,84
BY. PRODUKSI FOB	2.981,91	2.59202	2.540,41	15,04	17,38
HRG.POKOK PENJUALAN	2.330,34	2.20326	2.406,98	5,77	(3,18)
HRG.POKOK ICL BIAYA USAHA DLL	3.128,01	2.80456	3.142,13	11,53	(0,45)

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara I Langsa Aceh - Timur



Tabel III-3  
**Biaya Produksi Karet**  
**Kebun Sendiri**

URAIAN	Realisasi		RKAP Tahun 2004	Selisih (%)	
	Tahun 2004	Tahun 2003		1/2	1/3
	1	2	3		
Gaji/Tunj. Sosial Kary. Pimp	1.591	1.294	1.410	22,93	12,82
Pemel. Tan. Menghasilkan	1.939	1.992	2.040	(2,68)	(4,97)
Pemupukan	7	70	404	(90,00)	(98,27)
Panen	14.548	11.003	10.977	32,22	32,27
Pengangkutan ke Pabrik	2.187	1.923	2.409	13,72	(9,22)
Pembelian Hasil	-	-	-	-	-
Biaya umum	5.662	4.957	6.301	14,23	(10,14)
Jlh. By Tanaman	25.933	21.239	23.541	22,10	10,16
Biaya pengolahan	4.556	4.360	5.054	4,51	(9,84)
Penyusutan	3.662	3.232	3.296	13,31	11,11
Biaya Prod. Kebun	34.152	28.831	31.891	18,46	7,09
Biaya Adm. Dan Umum	6.460	6.693	5.768	(3,49)	11,99
Biaya Penjualan	1.81	139	693	30,38	(73,85)
Biaya Bunga	1.108	543	217	104,05	410,60
Jumlah By. Usaha	7.749	7.375	6.678	5,07	16,04
Biaya Lain – lain	11.806	7.219	8.717	63,54	35,44
Pendapatan Lain – lain	(5.706)	(6.688)	1.890	(14,68)	2,02
Jumlah By (Pend)	6.100	531	6.827	1.048,69	(10,66)
Biaya produksi FOB	48.000	36.737	45.396	30,66	5,74
Persediaan Awal	1.537	2.245	2.891	(31,54)	(46,84)
Persediaan Akhir	(1.576)	(1.537)	2.841	2,51	(44,54)
Harga Pokok Penjualan	34.113	29.539	31.941	15,49	6,80
Hrg.PokokIcl.BiayaUsaha dll	47.963	37.446	45.446	28,08	5,54
<b>Rp/Kg</b>					
BY. PRODUKSI KEBUN	8.677,41	7.353,02	6.614,99	18,01	31,18
BY. PRODUKSI FOB	12.196,72	9.369,46	9.614,19	30,18	26,86
HRG.POKOK PENJUALAN	8.601,05	7.296,23	6.625,38	17,88	29,82
HRG.POKOK ICL BIAYA USAHA DLL	12.093,33	9.241,15	9.426,58	30,75	28,29

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara I Langsa – Aceh Timur

Dari kedua lampiran di atas dapat dilihat bahwa jenis biaya secara umum terdiri dari produksi dan biaya usaha. Biaya usaha merupakan biaya yang berkaitan dengan penjualan hasil pabrik tersebut, sedangkan biaya produksi berkaitan dengan operasional pabrik.

Biaya produksi industri hilir kelapa sawit dihitung berdasarkan metode – metode biaya standar dengan konsep full costing ( membebankan seluruh biaya produksi sebagai harga pokok produksi, baik biaya produksi yang berperilaku variabel maupun tetap ). Biaya produksi ditentukan oleh harga pokok produksi. Unsur - unsur harga pokok produksi terdiri dari :

1. Biaya langsung
2. Biaya tidak langsung.

#### **ad.1. Biaya langsung**

Biaya langsung merupakan biaya – biaya yang secara fisik langsung menjadi bagian utama untuk menghasilkan produk. Oleh karena itu di pabrik ini yang termasuk didalamnya adalah :

- a. Biaya bahan baku langsung yang terdiri dari :
  1. Bahan dasar kelapa sawit
  2. Transport bahan dasar kelapa sawit
  3. Bahan kimia
  4. Bahan pembantu.upah dan lain – lain.
- b. Biaya tenaga kerja langsung yang terdiri dari :
  1. Karyawan tetap,

### 3. Karyawan harian lepas.

#### ad.1. Karyawan Tetap.

Karyawan tetap pada dasarnya sama dengan karyawan harian tetap, jumlah gaji yang diterimanya setiap bulan ditentukan oleh perusahaan sejak ia masuk.

#### ad.2. Karyawan Harian Tetap

Yang diterima bukan gaji tetapi upah. Jumlah upah yang dibayarkan tidak didasarkan atas jam kerja, melainkan sudah ditentukan oleh perusahaan sendiri berupa upah yang diterimanya sejak ia mulai bekerja.

#### ad.3. Karyawan Harian Lepas.

Yang diterima bukan gaji tetapi upah. Jumlah upah didasarkan atas jumlah jam kerja dalam satu hari dikalikan dengan tarif yang telah ditentukan.

#### ad.2. Biaya Tidak Langsung ( Factory Overhead Cost )

Biaya tidak langsung merupakan biaya – biaya yang diperhitungkan sebagai unsur – unsur harga pokok produksi yang sifatnya tidak langsung. Adapun biaya yang termasuk ke dalam bagian ini, perusahaan mengalokasikannya kedalam biaya umum dan biaya penyusutan pabrik.

## D. Lingkungan Pengendalian

PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur dari waktu ke waktu terus berupaya untuk meningkatkan keberadaannya sebagai

UNIVERSITAS MEDAN AREA

penyumbang devisa negara dari sektor non migas. Terus-menerus untuk

© 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

mempertahankan eksistensi ini maka sangat diperlukan pengelolaan operasional yang baik. Hal ini berkaitan dengan pengendalian lingkungan internal perusahaan.

Inti utama pengendalian lingkungan internal perusahaan adalah bagaimana menerapkan pengendalian intern perusahaan. Jika pengendalian intern dilaksanakan, maka pengelolaan perusahaan akan serius dijalankan sehingga efisiensi, efektivitas dan ekonomis dapat terwujud. Sebagai wujud dari pelaksanaan pengendalian intern PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur melaksanakan program restrukturisasi dan privatisasi yang pada akhir akan go public.

Sistem pengendalian intern PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa-Aceh Timur dilakukan oleh Biro Pengawasan Intern yang langsung bertanggung jawab Kepada Direktur Utama. Tugas berat pada Biro pengawasan intern terhadap semua kaitivitas dalam rangka :

1. Pengendalian intern administrasi.
2. Pengendalian intern akuntansi.

Dari kedua point di atas, keduanya saling berkaitan dan mendukung karena dengan penyelenggaraan administrasi yang baik, tentu proses pengendalian akuntansi juga dapat berjalan dengan lancar sehingga kegiatan dapat segera terselesaikan.

Secara umum perusahaan merupakan suatu sistem yang terdiri dari tiga sub sistem utama, yaitu :

### 1. Sistem operasional

Merupakan jaringan tugas operasional yang mengubah sumber daya fisik menjadi produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Sistem operasional pada umumnya di segmentasi menjadi fungsi – fungsi operasional. Contoh pada PT. Perkebunan Nusantara I seperti bagian penjualan, bagian pemasaran, bagian umum, bagian pembelian, bagian pembiayaan, bagian akuntansi dan bagian teknik.

### 2. Organisasi

Merupakan sistem manajemen yang mengarah dan mengkoordinasikan tugas – tugas perusahaan berdasarkan tanggung jawab dan wewenang yang dilimpahkan. Contoh pada PT. Perkebunan Nusantara I dapat dilihat pada bagan struktur organisasi.

### 3. Sistem informasi

Setiap kegiatan tentu mengolah data, kemudian diproses lalu menghasilkan informasi. Dengan demikian timbullah sistem informasi, yaitu sistem informasi formal yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan. Biasanya terdiri dari sistem informasi akuntansi, yang hanya menerima data ekonomi yang dihasilkan oleh transaksi eksternal atau operasional internal yang sebagian besar dinyatakan dalam nilai uang dan sistem informasi manajemen yang menyajikan informasi kepada manajer untuk mengambil keputusan atau mengarahkan perhatian, baik berupa informasi keuangan maupun tidak dalam praktek keduanya membentuk satu kesatuan sistem informasi formal yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

terpadu dan terkoordinasi.

Document Accepted 21/5/24

© 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

Access From (repository.uma.ac.id)21/5/24

PT. Perkebunan Nusantara I dalam perkembangannya telah menerapkan satu kesatuan sistem informasi formal tersebut. Yang lebih ditekankan pada sistem informasi manajemen yang mengelola seluruh aktivitas perusahaan baik di kantor direksi maupun diluar kantor direksi. Sistem informasi formal tersebut juga didukung oleh bagian khusus yang menangani informasi yaitu biro perencanaan dan pengembangan yang membawahi urusan elektronik data processing ( EDP ) yang membantu bagian akuntansi dimana tugasnya merangkum semua data keuangan dikantor Direksi, unit – unit usaha, kebun – kebun, rumah sakit dan lain-lain yang diterima lalu diproses kemudian dihasilkan laporan yaitu laporan manajemen ( LM ) dan biasanya tiap tahun.

Data yang diterima dari luar kantor direksi untuk keseragaman diterima setiap awal bulan. Cara pengiriman secara umum melalui darat untuk unit usaha atau kebun – kebun yang berada di NAD, terkadang karena cukup jauhnya letak usaha dapat dilakukan melalui telepon, telegram dan alat – alat komunikasi lainnya.

Prinsip akuntansi yang digunakan oleh PT. Perkebunan Nusantara I adalah prinsip yang berlaku umum lazim, yaitu PSAK serta Peraturan Pemerintah dan Perundang – Undangan yang berlaku.

Untuk tujuan perencanaan dan pengawasan, perusahaan mengklasifikasikan biaya atas biaya tetap dan biaya variabel. Untuk tujuan kedua ini perusahaan menggunakan konsep biaya penuh yaitu suatu metode pencatatan yang membahas seluruh biaya baik biaya tetap maupun biaya variabel kepada

merupakan salah satu pertimbangan penting bagi manajemen untuk mengambil keputusan, yaitu :

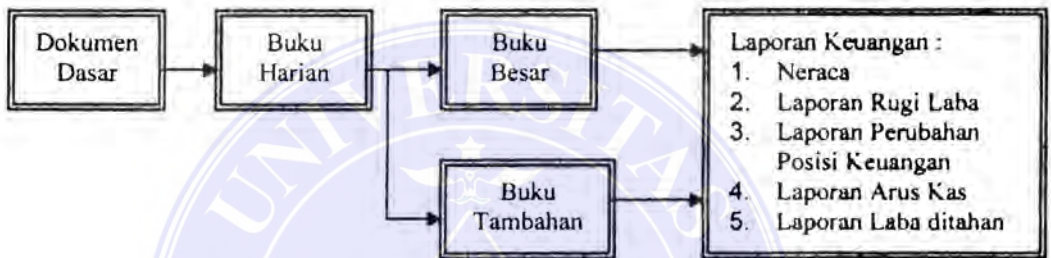
1. Pengambilan keputusan yang bersifat jangka pendek. Dalam analisa biaya untuk kepentingan pengambilan keputusan jangka pendek informasi yang digunakan adalah informasi biaya yang diperkirakan akan terjadi dimasa yang akan datang. Konsep biaya yang dikembangkan antara lain biaya diferensial, pendapatan diferensial dan biaya kesempatan. Untuk pengambilan keputusan ini, informasi biaya yang disajikan harus relevan dengan keputusan yang diambil.
2. Pengambilan keputusan yang bersifat jangka panjang. Suatu dana yang akan ditanamkan untuk jangka panjang, umumnya menyangkut jumlah yang relatif besar sehingga mengandung resiko yang cukup tinggi. Untuk memutuskan apakah penanaman modal akan dilaksanakan, tentu harus didasarkan pada pertimbangan yang matang. Dalam setiap keputusan yang akan diambil mempunyai tujuan tertentu, sehingga informasi biaya yang dibutuhkan juga berbeda.

PT. Perkebunan Nusantara 1 ( Persero ) Langsa – Aceh Timur dalam mengelola data akuntansi menjadi informasi telah menggunakan sistem komputerisasi. Penyusunan sistem informasi akuntansi ini digunakan agar dapat menghasilkan yang berguna untuk :

1. Mendukung pengambilan keputusan oleh manajemen.
2. Mendukung kegiatan harian perusahaan.

Adapun tahapan – tahapan atau siklus akuntansi yang digunakan oleh PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur adalah sebagai berikut :

Gambar III-2  
**Siklus Akuntansi PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero )  
 Langsa - Aceh Timur**



Sumber : PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa -- Aceh Timur

Langkah pertama adalah menyelidiki dokumen dasar tentang adanya transaksi yang akan dicatat dan diolah menjadi informasi yang diperlukan. Dokumen ini sangat perlu bagi manajemen sebab dari dokumen ini kita dapat mengambil bahwa transaksi itu sah atau tidak sah. Dokumen ini berupa formulir.

Setiap dokumen yang mendukung terjadinya transaksi keuangan langsung dicatat kedalam buku harian ( jurnal ). Dan inilah pencatatan yang pertama sekali dilaksanakan. Pencatatan ini dilaksanakan secara berurutan kedalamnya. PT. Perkebunan Nusantara I menggunakan buku harian yang terdiri dari :

1. Jurnal penerimaan kas.
2. Jurnal pengeluaran kas.
3. Jurnal pembelian



4. Jurnal penjualan.

5. Jurnal umum.

Buku harian ini berguna untuk menampung segala perubahan yang terjadi setiap hari. Pencatatan di buku harian setiap bulannya direkapitulasi dan kemudian dipindahkan ke dalam buku besar.

Karena banyaknya perkiraan yang perlu dibuat perinciannya maka diperlukan nomor perkiraan dan buku besar pembantu, untuk memudahkan dan mempercepat penyusunan laporan. Setiap akhir bulan data yang ada dalam buku besar dibandingkan dengan data yang ada dalam buku tambahan sehingga akan diketahui bila ada kesalahan.

Sebagai tahap akhir pencatatan adalah penyusunan laporan keuangan atas dasar informasi yang diperoleh dari buku besar setiap bulannya yang terdiri dari neraca, perhitungan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan dan arus kas.

Disamping laporan keuangan juga disusun laporan yang berisi keperluan intern perusahaan yang dibutuhkan oleh manajemen, yaitu laporan harga pokok per budidaya, laporan beban produksi per budidaya, laporan rincian hutang jangka panjang dan laporan persediaan bahan baku dan perlengkapan.

Agar dapat berfungsi, sistem informasi memerlukan sumber daya. Sumber daya dalam hal ini biasa mencakup data, perlengkapan, peralatan, personalia dan dana PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur menggunakan sumber daya berupa data dari formulir seperti slip penjualan informasi jumlah barang produksi, cheque dan sebagainya, perlengkapan seperti alat tulis kantor

dan formulir kosong dan lain – lain. Peralatan seperti telepon, mesin tik, kalkulator, komputer, mesin fotocopy dan lain sebagainya.

Para karyawan atau pekerja merupakan sumber daya manusia sebab mereka menggunakan sebagian jam kerjanya untuk memproses data ( dalam hal ini pihak yang terikat adalah bagian akuntansi dan keuangan ), pinjaman bank dan laba merupakan sumber dana. Pengembangan sistem informasi telah menghasilkan upaya – upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas pada PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur, khususnya dibidang akuntansi adalah sebagai berikut :

1. Penyeragaman sistem informasi manajemen ( SIM ) yang meliputi Form Accounting Umum ( AU ), Form Pengawasan Biaya ( PB ) yang berlaku di semua kebun usaha, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan pencatatan data, penyusunan laporan, pemeriksaan dan standarisasi untuk memperoleh sertifikasi ISO 9002.
2. Penyeragaman bentuk laporan manajemen dari unit usaha yang disampaikan ke kantor direksi. Terdapatnya bentuk yang seragam dapat memudahkan komplikasi laporan dan mempercepat penyusunan laporan manajemen.
3. Komputerisasi proses akuntansi sudah dilaksanakan dan terus dilakukan penyempurnaan. Saat ini penyusunan laporan keuangan pokok dilakukan dengan program komputerisasi sehingga dapat memberikan hasil laporan yang lebih akurat dan menghemat waktu.
4. Pedoman penilaian administrasi kebun/unit usaha, penilaian aspek

bagi semua aparat yang terkait dengan penyusunan laporan manajemen untuk menyampaikan data tepat waktu.

5. Melaksanakan verifikasi dan review terhadap laporan manajemen unit dengan memberikan bimbingan dan tegoran jika ditemukan penyimpangan.
6. Pembinaan peningkatan kemampuan sumber daya manusia di bidang akuntansi dengan melaksanakan evaluasi pekerjaan setiap satu bulan sekali.

Pada PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur pihak yang paling utama memproses data akuntansi adalah bagian akuntansi yang dibantu oleh urusan EDP, yang selanjutnya bagian akuntansi dalam hal ini pihak-pihak yang terkait menyelenggarakan akuntansi keuangan, akuntansi biaya dan penyusunan laporan keuangan dan analisa evaluasi biaya, menyelenggarakan pembuatan laporan manajemen, penyusunan laporan ringkas Direksi kepada Komisaris dan laporan Direksi kepada Pemegang Saham.

#### **E. Prosedur Pengambilan Keputusan.**

Setelah informasi diterima dan diolah, selanjutnya akan digunakan untuk perencanaan dan pengendalian. Perencanaan dan pengendalian sangat berkaitan erat dalam pengambilan keputusan, karena :

1. Keduanya merupakan dua proses komponen utama didalam proses dasar keputusan.
2. Proses perencanaan dan pengendalian meningkatkan mutu keputusan tertentu, karena pengambilan keputusan terjadi di beberapa tingkat manajerial dalam

Secara ringkas, perencanaan menekankan perbandingan alternatif – alternatif, sedangkan pengendalian menekankan perbandingan hasil yang direncanakan terhadap realisasi. Karena adanya penekanan – penekanan yang berbeda ini, isi formulir yang dibutuhkan untuk keputusan perencanaan berbeda dari isi informasi yang dibutuhkan untuk keputusan pengendalian.

Informasi penting bagi keputusan pengendalian meliputi tolak ukur, seperti standar prestasi dan hasil operasi yang nyata. Lebih tepatnya, realisasi tersebut mencakup varians antara tolak ukur dan hasil operasi yang nyata yang diukur dengan cara terbaik untuk mengaitkannya dengan prestasi.

Sebagai contoh prestasi kerja yang dicapai oleh PT. Perkebunan Nusantara I ( Persero ) Langsa – Aceh Timur berdasarkan tiga aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional, aspek administrasi setelah dinilai oleh Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : Kep – 100/MBU/2002, tanggal 4 Juni 2002, menyatakan bahwa tingkat kesehatan karyawan kurang sehat ( BB ).

Informasi penting bagi keputusan perencanaan berkenaan dengan rangkaian tindakan alternatif yang mungkin dilakukan dan berorientasi ke masa depan. Lebih tepatnya, informasi tersebut meliputi perbedaan – perbedaan dalam kosekuensi – konsekuensi yang diperkirakan diantara alternatif – alternatif , umumnya dinyatakan dalam bentuk keuangan.

Misalnya keputusan mengenai apakah menerima suatu pesanan khusus atau tidak memerlukan informasi yang membandingkan pendapatan tambahan yang diharapkan dari pesanan tersebut terhadap biaya tambahan melebihi biaya

alternatif – alternatif yang ada) adalah menerima pesanan itu. Kalau tidak, alternatif terbaik adalah menolak pesanan itu.

Prosedur menerima atau menolak pesanan khusus tersebut dilakukan dengan melihat metode penentuan harga pokok produksi yang dilakukan. Metode yang digunakan adalah variabel costing yaitu menghitung harga pokok produksi yang sifatnya hanya variabel saja, sementara yang sifatnya tetap diabaikan. Karena sifat pesanan khusus tidak rutin ( hanya memanfaatkan kapasitas pabrik yang menganggur saja dan biasanya harga jual dari penawaran lebih rendah dari harga jual normal ) maka dianggap biaya tetap sudah termasuk dalam kegiatan produksi yang rutin.

Hal ini biasanya terjadi pada pabrik – pabrik yang secara rutin memproduksi sesuai dengan kapasitas yang terpasang. Jika ada kapasitas menganggur dan ada penawaran dari pihak luar dengan harga normal sesuai dengan pesanan yang diterapkan oleh pabrik diluar PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Langsa – Aceh Timur, maka pesanan khusus dapat terjadi sebagai alternatif untuk memperoleh tambahan laba atau pendapatan.

Pabrik industri kelapa sawit sesuai kebijaksanaan Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara I melakukan produksi secara rutin dan tambahan titipan TBS pihak luar. Berarti proses kerja yang digunakan adalah sistem berkesinambungan.

Kapasitas pabrik yang digunakan disamping mengolah TBS kebun sawit sendiri dan kapasitas menganggur digunakan untuk mengolah TBS pihak luar,

UNIVERSITAS MEDAN AREA

sehingga dianggap menguntungkan kapasitas pabrik secara full production

© 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

Access From (Repository.uma.ac.id)21/5/24

(produksi penuh). Dengan demikian harga pokok produksi dari job order dihitung dengan metode full costing yang membebankan seluruh biaya baik yang variabel maupun yang tetap. Disamping itu hasil produk tidak dijual secara bebas di pasaran ( tidak seperti industri makanan dan minuman ringan ) hanya pasar tertentu saja.

Prosedur pelaksanaan dan pemenuhan job order dimulai dari kantor direksi dalam hal ini bagian teknik job order diterima melalui rapat. Jika manajemen dapat dipenuhi maka bagian teknik mendisposisikan kepada manajer pabrik berdasarkan contract review dan surat pesanan yang dibuat. Setelah barang siap lalu dibuat laporan dari pabrik untuk mengeluarkan barang tersebut kepada pembeli.

Rangkaian kegiatan pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara I secara umum didasarkan atas pembagian job description. Artinya keputusan yang dibuat dibatasi oleh tugas dan wewenang dari masing – masing tingkat manajemen. Mulai dari keputusan tertinggi yaitu RUPS diteruskan kepada Dewan Komisaris, kemudian kepada direksi lalu ditindaklanjuti sehingga keluar kebijaksanaan untuk semua pelaksana di lapangan, salah satu diantaranya adalah kebijaksanaan untuk menerapkan job order tersebut pada pabrik industri kelapa sawit sebagai kegiatan operasional rutin.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan terhadap peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa – Aceh Timur, maka penulis mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang dijalankan pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa – Aceh Timur adalah berbentuk garis dan staff, dimana atasan memberikan informasi melalui koordinasi vertikal dan horizontal, begitu juga sebaliknya bawahan menyampaikan informasi kepada atasan melalui bagian-bagian.
2. Informasi atau data yang diterima oleh bagian keuangan dari setiap bagian dalam hal anggaran, pengawasan dan evaluasi di bagian akuntansi dalam laporan keuangan yang dibuat guna pertanggung jawaban kepada Direksi.
3. Sistem informasi yang dihasilkan oleh perusahaan memakai sistem akuntansi dan sistem manajemen yang mana digunakan dalam hal pengambilan keputusan bagi manajer.
4. Konsep biaya yang digunakan disesuaikan dengan operasi perusahaan berdasarkan job order. Dalam perancangan dan pengawasan, perusahaan menggunakan konsep biaya penuh dan dalam pengambilan keputusan

UNIVERSITAS MEDAN AREA menggunakan konsep biaya variabel.

## B. Saran

Dari beberapa kesimpulan di atas penulis mencoba memberikan saran yang diharapkan memperkecil tingkat kesalahan dalam pengambilan keputusan yang akan diambil oleh pimpinan pada PT. Perkebunan Nusantara I Langsa – Aceh Timur. Adapun saran yang penulis berikan adalah :

1. Untuk mempertahankan job order yang diterapkan oleh perusahaan, diperlukan adanya suatu koordinasi yang baik antara unit – unit perusahaan secara operasional. Akreditasi yang sudah diperoleh harus dipelihara dan dipertahankan untuk menyakinkan konsumen terhadap hasil produk yang sudah dipasarkan.
2. Ada baiknya, jika perusahaan menerapkan juga spesial order sebagai alternatif lain untuk menghasilkan pendapatan / penghasilan. Karena spesial order tidak terlalu membebankan aktivitas rutin dari pabrik itu sendiri.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, **Dasar – Dasar Akuntansi Biaya**, Edisi Keempat, Cetakan Ketiga, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1999.
- Henry Simamora, **Akuntansi Manajemen**, Cetakan Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1999.
- Joseph W. Walkinson, **Sistem Akuntansi dan Informasi**, Terjemahan Marinus Sinaga, Jilid I, Edisi Kedua, Cetakan Keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996
- Michael W. Maher, Edward B. Deakin, **Cost Accounting**, Edisi Keempat, Jilid I, Terjemahan Herman Wibowo, Adjat Djatnika, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- Mulyadi, **Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat Dan Rekayasa**, Edisi Ketiga, Penerbit, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- \_\_\_\_\_, **Sistem Akuntansi**, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Sukanto Reksohadiprojo, **Manajemen Produksi dan Operasi**, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 1995
- Sunarto, **Akuntansi Biaya**, Edisi Revisi, Penerbit Penapersada, Yogyakarta, 2002.
- Supriyono, **Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen untuk Teknologi Maju dan Globalisasi**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1994.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Thesis, Disertasi, Skripsi, Makalah**, Edisi Kedua, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta, 1999.
- Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah**, Edisi Ketujuh, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.
- Ikatan Akuntan Indonesia, **Standard Akuntansi Keuangan**, Buku Satu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1999