

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang Masalah

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan selalu menghadapi berbagai masalah. Diantaranya adalah bagaimana agar perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin, sehingga mendapat keuntungan yang maksimal. Untuk menghadapi masalah tersebut, diperlukan suatu sistem pelaporan intern yang memadai, sehingga bila terjadi penyelewengan ataupun pemborosan dalam proses produksi dapat segera diatasi. Dalam sistem pelaporan intern ini diperlukan akuntansi manajemen.

Akuntansi manajemen merupakan jaringan penghubung yang sistematis dalam penyajian informasi yang berguna dan dapat dipercaya untuk membantu pimpinan perusahaan dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama dari akuntansi manajemen adalah untuk memenuhi kebutuhan intern manajemen itu sendiri dan dengan demikian akan membantu manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi pertanggungjawaban yang terutama bermanfaat untuk mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan sebuah perusahaan yang memproduksi kelapa sawit dan juga karet. Namun, pendapatan utama PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) berasal dari penjualan hasil produksi kelapa sawit khususnya minyak kelapa sawit (CPO), dimana fluktuasi harga yang terjadi dipasar sangat mempengaruhi penerimaan hasil penjualan.

Sistem penjualan yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah dengan sistem penjualan tender. Tender/lelang merupakan suatu sistem penjualan untuk mencari pembeli dengan penawaran tertinggi yang mencapai *price idea*. Pembeli dengan harga tertinggi inilah yang disebut pemenang tender. Besarnya *price idea* sangat dipengaruhi oleh harga *crude palm oil* (CPO) di tingkat internasional (Bursa Berjangka Malaysia/ MDEX, pasar fisik Rotterdam) serta nilai tukar mata uang rupiah (kurs) sehingga besarnya selalu berubah-ubah sesuai situasi dan kondisi pasar.

Pengambilan keputusan pada akuntansi manajemen dapat berupa keputusan jangka pendek yang merupakan keputusan yang diambil manajer, dimana hasil dari keputusan tersebut dapat langsung dirasakan pada tahun dimana keputusan tersebut diambil. Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dalam pengambilan keputusan selalu dilakukan rapat bulanan yang dihadiri oleh semua departemen. Dalam rapat bulanan ini yang dibahas adalah mengenai produktivitas dan efisiensi, target, dan untung rugi. Setiap departemen terdiri dari beberapa bagian, dimana setiap bagian melakukan pekerjaan secara professional. Misalnya, mutu dan kualitas dari produksi dilakukan oleh bagian produksi, penjualan dilakukan oleh bagian pemasaran, dan pembelian bahan baku dilakukan oleh bagian *purchasing*. Jadi kepala bagian akan melihat hasil kerja dari para pekerjanya, kepala bagian akan merangkum hasil kerja para pekerja tersebut dan membuat laporan yang akan diberikan kepada kepala departemen. Kemudian dari hasil laporan tersebut kepala departemen akan mengadakan rapat pada setiap departemen. Di sinilah semua dibahas masalah-masalah yang timbul selama sebulan dan permasalahan tersebut akan diajukan pada rapat untuk dibahas, dan kemudian diserahkan pada general manager atau presiden direktur sebagai laporan. Hal-hal yang penting akan dicatat

sebagai dokumen penting dan hal-hal yang tidak penting dibuang agar tidak terjadi kelimpahan data-data yang tidak penting.

Sehubungan dengan masalah pengambilan keputusan jangka pendek tersebut, maka penulis melakukan penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, yakni sebuah perusahaan yang bergerak dalam di bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan.

Dari penjelasan diatas, dapat kita pahami betapa pentingnya akuntansi manajemen bagi suatu perusahaan. Berdasarkan latar belakang masalah diatas penulis tertarik membuat tulisan dalam bentuk skripsi dengan judul: **“PENERAPAN INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN”**

## **I.2 Rumusan Masalah**

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya pasti menghadapi berbagai hambatan dan tantangan yang menjadi masalah perusahaan. Jika masalah tersebut tidak dapat diatasi, maka akan mengancam kelangsungan operasi perusahaan.

Demikian juga menurut Moh. Nazir bahwa:

**Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesenjangan ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*) baik antara kegiatan atau antara fenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan ada.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Keenam: Ghalia Indonesia, Jakarta, 2005, hal. 111

Berpedoman pada penelitian yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan agar penelitian terlaksana secara terarah, maka perlu dibuat perumusan masalah. Adapun masalah tersebut diuraikan sebagaimana terdapat dibawah ini yaitu: **“Bagaimana penerapan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan jangka pendek pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**.

### **I.3 Batasan Masalah**

Karena keterbatasan waktu, biaya dan tenaga penulis, maka penulis membuat batasan ruang lingkup permasalahan. Adapun batasan masalah ruang lingkup permasalahan yang penulis buat adalah sistem penjualan lokal minyak kelapa sawit (CPO).

### **I.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pengambilan keputusan jangka pendek.
2. Untuk mendapat gambaran yang jelas tentang penerapan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

### **I.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan untuk mengetahui tentang penerapan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan jangka pendek.

2. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya mengenai penerapan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan jangka pendek serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

3. Bagi penulis sendiri, dapat memberi suatu sumbangan pemikiran tentang penerapan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan jangka pen

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **II.1 Pengertian Akuntansi Manajemen**

Perkembangan yang pesat dibidang akuntansi manajemen pada dasawarsa terakhir, mendorong para pakar dan teoritis akuntansi baik perorangan maupun dalam wadah lembaga akuntansi untuk merumuskan definisi akuntansi manajemen. Jadi definisi akuntansi manajemen perlu dirumuskan untuk bisa mengembangkan akuntansi manajemen dan profesi akuntansi manajemen dimasa yang akan datang. Karena belum adanya kesepakatan yang umum diterima mengenai definisi akuntansi manajemen, maka penulis mengutip definisi akuntansi manajemen yang dikemukakan oleh Kamaruddin Ahmad bahwa:

**Akuntansi manajemen adalah penerapan teknik-teknik dan konsep yang tepat dalam pengolahan data ekonomi historikal dan yang diproyeksikan dari suatu satuan usaha untuk membantu manajemen dalam penyusunan rencana untuk tujuan-tujuan ekonomi yang rasional dengan suatu pandangan ke arah pencapaian tujuan tersebut.<sup>2</sup>**

---

<sup>2</sup> Kamaruddin Ahmad, **Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan**, Edisi Revisi, Cetakan Keempat: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005, hal. 5

Dari definisi tersebut perlu diketahui pemahaman teknik-teknik seperti konsep biaya, hubungan cost-volume dan profit atau model-model matematis yang relevan. Keputusan-keputusan yang diambil harus rasional yang berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu organisasi, seperti diketahui organisasi yang sama dapat saja hasilnya berbeda, pencatatan biaya yang berbeda dan tujuan yang berbeda pula.

Akuntansi manajemen timbul karena akibat adanya kebutuhan akan informasi akuntansi yang dapat membantu manajemen dalam memimpin suatu perusahaan yang semakin besar dan semakin kompleks. Akuntansi manajemen merupakan suatu sistem informasi yang mana dengan informasi ini manajemen dapat mengambil keputusan-keputusan dalam hal memimpin selain mengendalikan kegiatan-kegiatan perusahaan.<sup>6</sup>

Dalam kegiatan operasional perusahaan pada dasarnya didahului dengan adanya keputusan dari manajemen perusahaan untuk melakukan suatu tindakan atau melaksanakan suatu kegiatan. Artinya, setiap kegiatan dilakukan berdasarkan keputusan yang telah ditetapkan, bahwa suatu kegiatan yang diajukan layak dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Keputusan tersebut dapat dibuat oleh berbagai tingkatan manajemen, mulai dari manajemen tingkat bawah, menengah hingga manajemen tingkat atas.

Keputusan tidak dapat dibuat hanya berdasarkan informasi rekaan, tetapi harus dibuat berdasarkan fakta. Fakta-fakta direkam dalam formulir dan dibukukan pada catatan akuntansi. Artinya, fakta-fakta tersebut harus dikumpulkan, diklasifikasi, bahkan dianalisis dan disajikan dalam berbagai bentuk agar mudah dimengerti, serta didistribusikan kepada para pemakai, yaitu para pengambil keputusan di dalam perusahaan. Proses analisis dan penyajian data akuntansi untuk kepentingan internal merupakan fungsi utama dari akuntansi manajemen. Dengan adanya akuntansi manajemen maka perusahaan dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan,

yang kemudian digunakan untuk menentukan peluang dan ancaman mana yang mampu dihadapi perusahaan untuk bersaing dalam pasar industri.

Menurut Tambunan, terdapat empat indikator dari peranan akuntansi manajemen, yaitu:

**1) Menyediakan untuk manajer informasi yang diperlukan dalam perencanaan dan pembuatan keputusan, 2) Membantu manajer dalam mengarahkan dan mengawasi kegiatan organisasi, 3) Memotivasi manajer ke arah pencapaian tujuan organisasi, dan 4) Mengukur kinerja dari manajer-manajer dan unit-unit dalam organisasi.**<sup>3</sup>

Pertama, menyediakan untuk manajer informasi yang diperlukan dalam perencanaan dan pembuatan keputusan. Hampir semua keputusan-keputusan penting mengenai penggunaan sumber daya yang dimiliki organisasi didasarkan pada informasi akuntansi manajemen. Misalnya rencana pengenalan dan produksi produk baru banyak bergantung pada penaksiran besarnya biaya-biaya yang diperlukan bagi penyediaan dan pemeliharaan fasilitas produksi. Demikian juga diperlukan informasi akuntansi manajemen untuk merencanakan kegiatan produksi dari produk baru tersebut. Terutama penting dalam hal pembuatan keputusan seperti ini adalah informasi mengenai tambahan-tambahan biaya dan pendapatan yang akan dihasilkan.

Kedua, membantu manajer dalam mengarahkan dan mengawasi kegiatan organisasi. Laporan-laporan akuntansi manajemen tidak atau jarang memecahkan masalah, tetapi membuat perhatian manajemen tertuju pada masalah yang membutuhkan pemecahan, misalnya biaya listrik di pabrik jauh melebihi anggaran. Fakta tidak menjelaskan mengapa anggaran dilampaui, juga tidak menjelaskan tindakan apa yang harus diambil, tetapi membuat manajemen menaruh perhatian atas situasi ini. Misalnya tarif listrik telah naik cukup tinggi. Informasi ini akan membantu manajemen membuat kerangka keputusan, misalnya apakah pemakaian jam mesin dikurangi atau beralih ke generator pembangkit listrik sendiri.

---

<sup>3</sup> Lorant Tambunan, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2003, hal. 2

Ketiga, memotivasi manajer kearah pencapaian tujuan organisasi. Organisasi mempunyai tujuan-tujuan. Tetapi organisasi terdiri dari sejumlah orang yang mempunyai tujuan sendiri-sendiri. Tujuan individu-individu saling berbeda dan tidak selalu sejalan dengan tujuan organisasi. Salah satu tujuan dari akuntansi manajemen adalah memotivasi manajer untuk mengarahkan upaya-upaya mereka kepada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Salah satu alat untuk maksud ini adalah melalui penganggaran. Di dalam menyusun anggaran, manajemen mengindikasikan bagaimana sumber daya harus dialokasikan dan diutamakan pengalokasiannya. Jika kegiatan aktual tidak sesuai anggaran, manajer akan diminta bertanggungjawab dan menjelaskan alasan-alasan terjadinya penyimpangan.

Keempat, mengukur kinerja dari manajer-manajer dan unit-unit dalam organisasi. Satu cara memotivasi manusia kearah pencapaian tujuan organisasi ialah dengan mengukur kinerjanya dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil pengukuran itu kemudian dipakai sebagai dasar pemberian penghargaan kinerja dengan umpan balik positif, promosi atau kenaikan pangkat dan gaji. Misalnya banyak perusahaan-perusahaan besar memberikan kompensasi atau insentif kepada para manajernya, berdasarkan jumlah laba yang diperoleh unit yang dipimpinnya.

Berikut ini beberapa perbedaan penting antara akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan, yaitu: “ **1) Pengguna (*targeted user*), 2) Pembatasan pada masukan dan proses, 3) Jenis Informasi, 4) Orientasi waktu, 5) Tingkat agregasi, 6) keluasaan**”.<sup>4</sup>

Pertama, Pengguna (*targeted user*). Akuntansi manajemen memiliki fokus pada penyediaan informasi kepada pengguna internal, sedangkan akuntansi keuangan memiliki fokus pada penyediaan informasi bagi pengguna eksternal.

---

<sup>4</sup> Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen, *Management Accounting, 7<sup>th</sup> Edition, Akuntansi manajemen*, Alih Bahasa:Dewi Firiarsari dan Arnos Kwary, Buku Satu, Edisi Ketujuh: Salemba Empat, Jakarta, 2004, hal. 9



Kedua, Pembatasan pada masukan dan proses. Akuntansi manajemen tidak tergantung pada prinsip-prinsip akuntansi. Masukan dan proses dari akuntansi keuangan harus jelas dan terbatas. Hanya kegiatan-kegiatan ekonomi tertentu yang memenuhi kualifikasi sebagai masukan dan proses, harus mengikuti metode yang diterima umum. Tidak seperti akuntansi keuangan, akuntansi manajemen tidak mempunyai lembaga khusus yang mengatur format, isi, dan aturan dalam memilih masukan serta proses dan penyusunan laporan keuangan. Manajer bebas memilih informasi yang apapun yang mereka inginkan penyediaannya dapat dibenarkan atas dasar analisis manfaat (*cost benefit analysis*).

Ketiga, Jenis Informasi. Pembatasan dalam akuntansi keuangan cenderung menghasilkan informasi keuangan yang objektif dan dapat diverifikasi. Dalam akuntansi manajemen, informasinya dapat berupa informasi keuangan dan non keuangan serta dapat bersifat lebih subjektif.

Keempat, orientasi waktu. Akuntansi keuangan memiliki orientasi historis. Fungsinya adalah mencatat dan melaporkan kegiatan-kegiatan yang telah terjadi. Walaupun akuntansi manajemen juga mencatat dan melaporkan kejadian-kejadian yang telah terjadi, akuntansi manajemen lebih menekankan pada penyediaan informasi kegiatan-kegiatan pada masa mendatang.

Kelima, tingkat agregasi. Akuntansi manajemen menyediakan ukuran dan laporan departmen dan manajer. Intinya, informasi yang sangat terinci dibutuhkan dan disediakan. Akuntansi keuangan, dilain pihak memfokuskan pada kinerja perusahaan secara keseluruhan dan memberikan sudut pandang yang lebih agregasi.

Keenam, keluasan. Akuntansi manajemen jauh lebih luas dari pada akuntansi keuangan. Akuntansi manajemen meliputi aspek-aspek ekonomi manajerial, rekayasa industri (*industrial reengineering*), ilmu manajemen dan juga bidang-bidang lainnya.

## II.2 Pengertian dan Jenis Informasi Akuntansi Manajemen

Informasi menurut Budi Sutedjo: “ **informasi merupakan hasil pemrosesan data yang diperoleh dari setiap elemen sistem tersebut menjadi bentuk yang mudah dipahami dan merupakan pengetahuan yang relevan dan dibutuhkan dalam pemahaman fakta-fakta yang ada**”.<sup>5</sup>

Menurut Kenneth dan Jane: “ **Informasi (*information*) sendiri berarti data yang telah dibentuk menjadi sesuatu yang memiliki arti dan berguna bagi manusia. Sebaliknya, data merupakan sekumpulan fakta mentah yang mewakili kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi atau lingkungan fisik perusahaan**”.<sup>6</sup>

Salah satu dari jenis informasi yang digunakan manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan adalah informasi akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen dapat berupa informasi kualitatif dan kuantitatif. Informasi kuantitatif terbagi atas informasi kuantitatif keuangan dan non keuangan. Informasi akuntansi manajemen terutama digunakan oleh pimpinan perusahaan dalam menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, khususnya fungsi perencanaan dan pengawasan.

Berikut ini dikemukakan pengertian informasi akuntansi manajemen sebagaimana dikemukakan oleh Lili dan Bedjo yaitu:

---

<sup>5</sup> Eti Rochaety, dkk, **Sitem Informasi Manajemen Pendidikan**, Cetakan Ketiga: Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hal. 4

<sup>6</sup> Kenneth C.Laudon and Jane P. Laudon, **Management Information System, 10<sup>th</sup> Edision, Sistem Informasi Manajemen**, Ahli Bahasa:Chriswan Sungkono dan Machmudin Eka P, Buku Satu, Edisi Kesepuluh: Salemba Empat, Jakarta, 2007, hal. 16

**Informasi akuntansi manajemen merupakan pernyataan ringkasan atau konklusi meskipun bukan bahasan dan pernyataan yang rinci (*detailed*), yang dapat digunakan dengan sangat akurat oleh perusahaan, di dalam perencanaan serta pengendalian dan dalam pemecahan problema tertentu dalam perusahaan tersebut.<sup>7</sup>**

Terdapat tiga jenis informasi akuntansi manajemen, yaitu: Akuntansi penuh (*full accounting information*) yang menghasilkan informasi akuntansi penuh, Akuntansi diferensial (*differensial accounting information*) yang menghasilkan informasi akuntansi diferensial, Akuntansi Pertanggungjawaban (*responsibility accounting informasion*) yang menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Ketiga jenis informasi akuntansi manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Informasi akuntansi penuh

Informasi akuntansi penuh menyajikan informasi mengenai pendapatan total, biaya total dan aktiva tota, baik pada masa lalu maupun pada masa yang akan datang. Informasi mengenai biaya penuh masa lalu digunakan untuk penyusunan laporan keuangan, umumnya berupa neraca dan laporan laba rugi. Informasi biaya penuh masa lalu juga bermanfaat untuk menganalisis masing-masing manajer dalam perusahaan, juga untuk menentukan harga jual produk atau penyerahan jasa yang disepakati bersama dalam suatu kontrak jual beli. Informasi biaya penuh masa yang akan datang digunakan untuk menyusun perencanaan, khususnya untuk perencanaan jangka panjang, yang sering pula disebut penyusunan program dan juga digunakan untuk penetapan harga jual dalam kondisi yang normal.

#### 2. Informasi akuntansi diferensial

---

<sup>7</sup> H. Lili M. Sadeli dan Bedjo Siswanto, **Akuntansi Manajemen: Sistem, Proses dan Pemecahan Soal**, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga: Bumi Aksara, Jakarta, 2004, hal. 18

Akuntansi pendapatan, biaya dan aktiva yang berbeda jika suatu tindakan tertentu dipilih, dibandingkan dengan alternatif tindakan yang lain. Dengan demikian tipe informasi ini sangat diperlukan dalam pemilihan alternatif.

Contoh: Perusahaan mempunyai sebuah ruangan kosong yang dapat disewakan kepada pihak lain atau digunakan sendiri. Jika digunakan selama setahun akan menghasilkan penerimaan sewa sebesar Rp. 600.000,- tetapi jika digunakan sendiri untuk jangka waktu yang sama dapat menghasilkan laba sebesar Rp. 750.000,-. Dalam hal ini perusahaan dihadapkan pada pemilihan alternatif tindakan, yaitu disewakan atau digunakan sendiri. Berdasarkan kasus tersebut di atas maka pendapatan sewa dan laba usaha merupakan informasi pendapatan diferensial. Informasi akuntansi diferensial berkaitan dengan masa yang akan datang.

### 3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Women:

**Akuntansi Pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.**<sup>8</sup>

Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai pendapatan, biaya, aktiva yang dikaitkan dengan suatu bagian atau unit didalam perusahaan. Masing-masing bagian atau unit dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawaban terhadap bagian yang bersangkutan. Bagian-bagian tersebut disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu bermanfaat untuk menganalisis prestasi dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban,

---

<sup>8</sup> Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen, *Management Accounting, 7<sup>th</sup> Edition, Akuntansi Manajemen*, Alih Bahasa: Dewi Firiarsari dan Deny Arnos Kwary, Buku Dua, Edisi Ketujuh: Salemba Empat, Jakarta, 2005, hal. 116

disamping itu informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu dapat membantu membangkitkan motivasi para manajer pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pusat pertanggungjawaban yang menyangkut masa yang akan datang digunakan untuk kegiatan perencanaan, khususnya perencanaan tahunan yang dikenal dengan anggaran. Informasi yang digunakan manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan adalah informasi akuntansi manajemen dan merupakan informasi yang utama yang dimiliki perusahaan. Informasi akuntansi manajemen terutama digunakan oleh pimpinan perusahaan didalam menunjang pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen khususnya fungsi perencanaan dan pengawasan.

### **II.3 Jenis-Jenis Keputusan**

Menurut Raymond Mcleod dan George: **“Keputusan adalah sebagai tindakan pilihan dan sering kali perlu untuk mengambil banyak keputusan dalam proses pemecahan satu masalah saja”**.<sup>9</sup>

Pembuatan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak akan tetapi juga oleh para manajer menengah dan para manajer lini pertama, tipe keputusan yang diambil para manajer dapat dikategorikan kedalam tiga jenis keputusan. Berikut penulis mencoba menguraikan jenis-jenis keputusan yang diambil oleh para manajer, yaitu:

#### **a. Keputusan Jangka Panjang**

Keputusan jangka panjang merupakan keputusan yang diambil oleh manajemen puncak yang mana keputusan ini berkaitan dengan masalah perencanaan yang bersifat strategis (*strategic planning*). Keputusan internal jangka panjang yaitu keputusan yang berkaitan

---

<sup>9</sup> Raymond Mcleod and George P. Schell, *Management Information System, 10<sup>th</sup> Edition, Sistem Informasi Manajemen*, Ahli Bahasa: Ali Akbar Yulianto dan Afia R. Fitriati, Edisi Kesepuluh: Salemba Empat, Jakarta, 2008, hal.326

dengan permasalahan organisasi seperti: perubahan struktur organisasi, perubahan bidang/divisi. Sedangkan keputusan eksternal jangka panjang yang menyangkut persoalan yang ber dampak atau berhubungan dengan lingkungan dalam jangka waktu yang panjang (usaha manajer, pembelian saham jangka panjang).

b. Keputusan jangka menengah

Keputusan jangka menengah merupakan keputusan yang diambil oleh manajemen tingkat menengah yaitu menangani permasalahan kontrol/ pengawasan yang bersifat pekerjaannya lebih banyak pada masalah administrasi. Pada manajemen menengah ini keputusan yang diambil adalah keputusan administrasi/ taktis. Keputusan ini adalah keputusan yang berkaitan dengan pengolahan sumberdaya.

c. Keputusan Jangka Pendek

Keputusan jangka pendek merupakan keputusan yang diambil oleh manajemen tingkat bawah yang merupakan pemilihan alternatif yang harus segera dilakukan atau keputusan yang bersifat jangka pendek. Keputusan internal jangka pendek yaitu keputusan yang berkaitan dengan kegiatan rutin/ operasional seperti: pembelian bahan baku, penentuan jadwal produksi. Sedangkan keputusan eksternal jangka pendek yang menyangkut keputusan yang berkaitan dengan semua persoalan yang ber dampak dengan lingkungan dalam rentang waktu yang relatif pendek, seperti: mencari subkontrak untuk suatu permintaan khusus.

Selain ketiga jenis keputusan diatas para manajer dalam pengambilan keputusan juga tidak lepas dari pengaruh kondisi atau situasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut berbagai aspek yang tidak diketahui dan sulit diperkirakan misalnya mengenai reaksi para pesaing ataupun tingkat inflasi dimasa yang akan datang. Dalam hal ini manajer akan

menghadapi tiga macam situasi, yaitu: situasi dengan kepastian, situasi yang berisiko dan situasi dengan ketidakpastian.

Dalam situasi atau kondisi kepastian, para manajer dalam pengambilan keputusan mengetahui apa yang akan terjadi pada waktu yang akan datang, karena tersedianya informasi yang akurat, terpercaya dan dapat diukur sebagai dasar pengambilan keputusan. Dalam hal ini, situasi yang akan datang dapat diperkirakan dengan pasti.

Dalam kondisi berisiko, para manajer dalam pengambilan keputusan akan mengetahui besarnya probabilitas setiap kemungkinan hasil akan tetapi informasi yang dimilikinya kurang atau tidak lengkap. Biasanya proses pengambilan keputusan dalam situasi berisiko adalah memilih alternatif yang menghasilkan nilai yang diharapkan yang maksimum.

Sementara itu dalam pengambilan keputusan dengan kondisi ketidakpastian, para manajer dalam pengambilan keputusan tidak mengetahui probabilitas, bahkan mungkin tidak mengetahui kemungkinan hasil-hasil yang dicapai. Kondisi-kondisi ketidakpastian pada umumnya adalah keputusan-keputusan kritis.

Untuk melaksanakan pengambilan keputusan, cara yang dilakukan maupun alat yang dibutuhkan oleh manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat bawah adalah berbeda-beda.

#### 1. Manajemen Tingkat Atas

Keputusan yang diambil manajemen tingkat atas bersifat jangka panjang dimasa yang akan datang maka manajemen tingkat atas akan melakukan estimasi (perkiraan). Untuk melakukan estimasi, alat yang digunakan biasanya ilmu statistik. Seperti yang diketahui, statistik adalah teknik kuantitatif yang menggunakan probabilitas sebagai dasar proses perhitungannya. Selain

itu, statistik mampu merumuskan fenomena/ fakta sosial berdasarkan probabilitas yang digunakan.

## 2. Manajemen Tingkat Menengah

Manajemen tingkat menengah mencakup semua manajemen yang ada di antara manajer lini pertama dan manajer puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Manajemen tingkat menengah ini bertanggungjawab atas implementasi strategi secara keseluruhan dan kebijakan yang ditentukan oleh manajer puncak. Manajer menengah umumnya berurusan dengan masa depan yang tidak terlalu jauh dan diharapkan dapat membina hubungan baik dengan sesama manajer didalam organisasi, mendorong kerja tim dan menyelesaikan konflik.

## 3. Manajemen Tingkat Bawah

Keputusan yang diambil manajemen tingkat bawah bersifat jangka pendek. Selain itu, struktur masalahnya juga jelas. Jadi untuk mencapai sasaran, yaitu efisiensi, cara yang dilakukan oleh manajemen tingkat bawah adalah melakukan optimalisasi, yaitu suatu proses untuk meraih hasil yang maksimal dengan segala kondisi membatasi yang ada. Alat yang digunakan adalah teknik riset operasi atau manajemen kuantitatif, maupun juga teknik-teknik matematik yang lain.

Dalam pemecahan masalah tertentu, seorang manajer dapat mengambil keputusan sendiri tanpa bantuan orang lain akan tetapi dapat juga mengikut sertakan sejumlah orang bila dirasakan bahwa masalah yang harus dipecahkan terlalu sulit. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam rangka mengikut sertakan orang lain dalam pengambilan keputusan, seorang manajer dapat mengadakan rapat atau sumbang saran.

### 1. Sarana rapat



Rapat yang akan dilaksanakan tergantung pada besar kecilnya masalah yang dapat diperoleh dari sarana rapat, yaitu:

1. Masalah yang akan dipecahkan akan menjadi lebih jelas karena dikupas dalam forum terbuka.
  2. Pertukaran pengetahuan dan pengalaman diantara peserta rapat akan dapat menghasilkan cara pemecahan masalah yang lebih mantap.
  3. Akan timbul lebih banyak alternatif, sehingga akan dapat dipilih salah satu yang paling kecil resikonya.
  4. Akan dapat ditanamkan rasa ketertarikan diantara para pegawai, sehingga akan menimbulkan rasa tanggung jawab yang lebih besar.
2. Sumbang saran

Sumbang saran merupakan suatu pertemuan, bukan rapat pimpinan atau pegawai, tetapi lebih tepat dikatakan diskusi kelompok. Para peserta rapat diberi kebebasan untuk mengemukakan gagasannya. Dari gagasan-gagasan tersebut diambil informasi yang penting bagi manajer, baik untuk perencanaan, pelaksanaan kegiatan atau pengawasan. Penyampaian dan penyebaran informasi yang dilaksanakan dengan baik akan memberi bantuan yang besar bagi lancarnya kegiatan operasi perusahaan secara keseluruhan.

#### **II.4 Proses Pengambilan Keputusan**

Pembuatan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan menurut Siswanto bahwa:

**Pengambilan Keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sering dihadapi kemudian**

**menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.<sup>10</sup>**

Menurut Malayu S.P Hasibuan:

**Pengambilan keputusan adalah inti dari semua perencanaan, pengambilan keputusan suatu pemilihan cara bertindak dalam hubungan ini kita melihat suatu keputusan sebagai suatu cara bertindak yang dipilih oleh manajer sebagai suatu yang paling efektif berarti penempatan untuk mencapai sasaran dan pemecahan masalah, pengambilan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang.<sup>11</sup>**

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa pengambilan keputusan adalah proses bagaimana menetapkan suatu keputusan terbaik, logis, rasional dan ideal berdasarkan fakta, data, informasi dari sejumlah alternatif untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan resiko terkecil untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang.

Pengambilan keputusan, baik jangka pendek maupun jangka panjang dapat didefinisikan secara sederhana sebagai proses pemilihan diantara berbagai alternatif tindakan. Dalam hampir semua perusahaan bentuk perseroan dimana para pemilik ( para pemegang saham) tidak ikut berperan serta, manajemen diserahi tanggung jawab untuk mengambil semua keputusan ekonomi yang penting dalam bidang produksi, pemasaran, dan keuangan, yang pada akhirnya akan menghasilkan laba ataupun rugi bagi perusahaan. Pengambilan keputusan manajerial merupakan suatu proses pemecahan setiap masalah yang pelik, didalamnya terkandung seperangkat tahapan-tahapan tertentu yang berurutan. Awal pengambilan keputusan manajerial dimulai dari tahap pencarian masalah dan mengerahkan segala upaya untuk tahap evaluasi keputusan akhir. Tahapan-tahapan ini harus diikuti seteliti mungkin jika manajemen mengkehendaki suatu tingkat keberhasilan tertentu yang ditarik dari proses pengambilan keputusan tersebut.

---

<sup>10</sup> H. B. Siswanto, **Pengantar Manajemen**, Cetakan Keempat: Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hal. 171

<sup>11</sup> H. Malayu S. P. Hasibuan, **Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah**, Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan: Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hal. 54

Ketujuh tahapan didalam proses pengambilan keputusan menurut Tata adalah sebagai berikut:

- 1. Identifikasi dan diagnose masalah**
- 2. Pengumpulan dan analisa data**
- 3. Pengembangan alternatif**
- 4. Evaluasi alternatif**
- 5. Pemilihan alternatif terbaik**
- 6. Implementasi keputusan**
- 7. Evaluasi hasil-hasil keputusan<sup>12</sup>**

Dalam proses pengambilan keputusan manajemen, akuntansi manajemen memegang peranan yang sangat menentukan. Meskipun ia tidak menetapkan maupun melaksanakan keputusan akhirnya akan tetapi akuntansi manajemen bertanggung jawab untuk menyiapkan informasi yang dibutuhkan untuk masing-masing tahap dari ketujuh tahapan proses pengambilan keputusan.

Tahap 1, Identifikasi dan Diagnosa Masalah. Para manajer sering menghadapi kenyataan bahwa masalah yang sebenarnya sulit dikemukakan atau bahkan sering hanya mengidentifikasi gejala masalah, bukan penyebab yang mendasar. Bila manajer akan memperbaiki situasi, manajer pertama-tama harus menemukan apa masalah sebenarnya, kemudian menentukan bagian masalah yang mereka harus pecahkan serta bagian mana yang seharusnya dipecahkan.

Tahap 2, Pengumpulan dan Analisa Data. Setelah manajer menemukan dan merumuskan masalah, manajer harus mulai memutuskan langkah-langkah selanjutnya. Manajer pertama kali harus menentukan data-data apa yang akan dibutuhkan untuk membuat keputusan yang tepat dan kemudian mendapatkan informasi tersebut. Para manajer akan jarang memperoleh seluruh data yang dibutuhkan, padahal manajer harus mempunyai informasi cukup untuk dapat merumuskan berbagai penyelesaian.

---

<sup>12</sup> Tata Sutabri, **Sistem Informasi Manajemen**, Edisi Pertama: Andi, Yogyakarta, 2005, hal. 137.

Tahap 3, Pengembangan Alternatif. Kecenderungan untuk menerima alternatif keputusan pertama yang “feasibel” sering menghindarkan manajer dari pencapaian penyelesaian yang terbaik untuk masalah manajer. Pengembangan sejumlah alternatif memungkinkan manajer menolak kecenderungan untuk membuat keputusan terlalu cepat dan membuat lebih mungkin pencapaian keputusan lebih efektif.

Tahap 4, Evaluasi Alternatif. Setelah manajer mengembangkan sekumpulan alternatif, manajer harus mengevaluasinya untuk menilai efektivitas setiap alternatif. Efektivitas dapat diukur dengan dua kriteria: apakah alternatif realistik bila dihubungkan dengan tujuan dan sumber daya organisasi dan seberapa baik alternatif akan membantu pemecahan masalah.

Tahap 5, Pemilihan Alternatif Terbaik. Pembuatan keputusan merupakan hasil evaluasi berbagai alternatif. Alternatif terpilih akan didasarkan pada jumlah informasi yang tersedia bagi manajer dan ketidak sempurnaan kebijakan manajer. Pilihan alternatif terbaik juga sering merupakan suatu kompromi diantara berbagai faktor yang telah dipertimbangkan.

Tahap 6, Implementasi Keputusan. Setelah alternatif terbaik terpilih, para manajer harus membuat rencana untuk mengatasi berbagai persyaratan dan masalah yang mungkin dijumpai dalam penerapan keputusan. Implementasi keputusan menyangkut lebih dari sekedar pemberian perintah. Manajer harus menetapkan anggaran atau skedul kegiatan, mengadakan dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, serta menugaskan tanggungjawab dan wewenang pelaksanaan tugas tertentu. Dalam hal ini, manajer perlu memperhatikan berbagai resiko dan ketidakpastian sebagai konsekuensi dibuatnya suatu keputusan.

Tahap 7, Evaluasi Hasil-Hasil Keputusan. Implementasi keputusan harus dimonitor terus-menerus. Manajer harus mengevaluasi apakah implementasi dilakukan dengan lancar dan

keputusan memberikan hasil yang diinginkan. Pembuatan keputusan adalah suatu proses yang bersifat kontinu bagi manajer dan merupakan tantangan yang harus selalu dihadapinya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **III.1 Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian penulis adalah informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan jangka pendek. Dimana penelitian dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang bertempat di jalan Sei Batanghari No. 2 Medan.

#### **III.2 Sumber dan Jenis Data**

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah terdokumentasi dari perusahaan seperti penjualan tender/ lelang *crude palm oil* (CPO), struktur organisasi perusahaan dan sejarah singkat perusahaan.

#### **III.3 Metode Penelitian**

Dalam melakukan penelitian, ketersediaan data yang cukup merupakan salah satu ukuran dalam menentukan baik tidaknya suatu penelitian tersebut. Metode penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data yang diperlukan sehubungan dengan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

- a) Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

**Bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat di ruangan perpustakaan, seperti: buku-buku, majalah, dokumen, catatan dan kisah-kisah sejarah dan lainnya.<sup>13</sup>**

Dalam penelitian kepustakaan ini penulis memperoleh dan mengumpulkan bahan yang berada di Universitas HKBP Nommensen yaitu melalui suatu kegiatan membaca serta mempelajari buku-buku teori dan ca. <sup>24</sup> yang relevan yang berkaitan dengan penelitian.

b) Penelitian Lapangan (*Field Research*)

**Tujuan penelitian kasus dan penelitian lapangan adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang, dan interaksi lingkungan sesuai unit: individu, kelompok, lembaga dan masyarakat.<sup>14</sup>**

Penelitian lapangan dilakukan melalui peninjauan secara langsung kepada objek penelitian untuk mengumpulkan data, serta keterangan tentang masalah yang berhubungan dengan yang dibahas dalam skripsi ini, yaitu mengenai keputusan jangka pendek.

### **III.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu:

- a) Observasi, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan penulis dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.
- b) Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen internal perusahaan yang terkait dengan lingkup penelitian ini.

### **III.5 Metode Analisis Data**

---

<sup>13</sup> Mardalis, **Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal**, Edisi Pertama, Cetakan Keduabelas: Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hal. 28

<sup>14</sup> Sumadi Suryabrata, **Metode Penelitian**, Edisi Pertama, Cetakan Keduapuluhsatu: Raja Grafindon Persada, Jakarta, 2010, hal. 80

Analisis data adalah cara yang digunakan dalam mengolah data yang diperoleh sehingga didapatkan suatu hasil uji. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan analisis kuantitatif.

1. Metode Deskriptif yaitu suatu metode analisis dimana data tersebut dikumpulkan, disusun, diklasifikasikan, diinterpretasikan, dianalisis sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi pemecahan permasalahan yang dihadapi.
2. Metode Komparatif yaitu suatu metode analisis yang dilakukan dengan membandingkan teori-teori dengan praktek diperusahaan, kemudian mengambil kesimpulan dan selanjutnya memberikan saran-saran dari hasil perbandingan tersebut.