

**ANALISIS PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI
ALAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA
PT. PERKEBUNAN DAERAH SUMATERA UTARA
MEDAN**

Oleh :

Suardin Ndruru

STIE Profesional Indonesia Medan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah Akuntansi Manajemen Berperan Dalam Pengambilan Keputusan pada PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan. Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah Kualitatif dan sumber datanya adalah data Sekunder, metode pengumpulan datanya adalah metode Kepustakaan dan Lapangan, dan metode analisa data yang digunakan adalah metode Deskriptif dan Deduktif. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah Pimpinan PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan Telah Menggunakan Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Alat Pengambilan Keputusan? Dan penelitian ini dibatasi dengan hanya meneliti tentang pengambilan keputusan yang dalam hal ini peneliti hanya meneliti pada pengambilan keputusan yang berjangka pendek khususnya keputusan Membeli atau Membuat Sendiri (*Make or Buy Decision*) Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Hipotesis yang awalnya menyatakan bahwa PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan belum menggunakan Akuntansi manajemen Sebagai Alat Pengambilan Keputusan berbeda dengan hasil penelitian yang sebenarnya yaitu bahwa PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan telah menggunakan Akuntansi Manajemen sebagai alat pengambilan keputusan. Dalam penelitian diatas, penulis memberikan saran kepada pihak PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan yaitu hendaknya pedoman dan pelaporan penyajian informasi akuntansi manajemen yang ada benar-benar diterapkan agar laporan yang disampaikan dapat disajikan sebagai suatu dasar yang baik dalam pengambilan keputusan. Sebaiknya laporan intern manajemen disertai dengan penjelasan-penjelasan yang rinci dan komentar dari setiap sipembuat laporan, dapat dipahami oleh pembaca khususnya para pengambil keputusan.

Kata Kunci : Akuntansi Manajemen, Pengambilan Keputusan.

PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan tugas seorang pemimpin akan selalu diperhadapkan pada berbagai masalah diantaranya, masalah produksi, masalah penjualan, masalah keuangan dan masalah personalia. Masalah ini dipengaruhi juga oleh faktor dari luar perusahaan misalnya kebijaksanaan pemerintah dan persaingan dengan antara perusahaan

sejenis. Terutama untuk menjalankan ataupun untuk memimpin perusahaan yang kompleks (rumit dan besar) secara efesiensi dan efektif, manajemen membutuhkan informasi terperinci tentang operasi perusahaan seperti berapa jumlah bahan yang harus disediakan, darimana bahan diperoleh, berapa jumlah peralatan yang terpakai,

berapa karyawan yang layak dipekerjakan dan lain sebagainya.

Sebagai seorang manajer yang memegang kendali suatu perusahaan yang kompleks dan modren harus dapat mengendalikan perusahaan melewati arus sosial dan politik sementara perusahaan merupakan suatu yang sensitive dan rumit secara teknis. Maka disinilah kecakapan seorang manejer akan diuji bagaimana manejer menyelesaikan setiap masalah pada perusahaan, melengkapi manajemen suatu perusahaan, mengorganisasikan tenaga kerja, mengkoorganisasikan usahanya serta membangkitkan semangatnya dan semangat karyawannya dalam menyelesaikan masalah.

Untuk mengatasi hal tersebut maka diperlukan informasi yang memadai. Yaitu informasi untuk perencanaan, pengelolaan, pengendalian dan pengambilan keputusan sistem informasi yang berhubungan dengan masalah akuntansi atau keuangan merupakan tugas dan tanggung jawab dari akuntansi manejer, dan sistem informasi yang berhubungan dengan akuntansi tersebut disebut akuntansi manajemen.

Demikian juga halnya dengan PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada bidang manufaktur, mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit. PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan membantu kebijakan pemerintah mengembangkan sektor perkebunan dengan tujuan memperoleh keuntungan berdasarkan prinsip-prinsip perusahaan. Perusahaan harus mempunyai manejer yang mempunyai manejer yang memegang komando

dalam satu perusahaan yang dapat mengendalikan perusahaan dimasa rumit secara teknis untuk mengambi keputusan yang tepat

Dari uraian diatas dapat diketahui bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan. Atas dasar inilah penulis tertarik untuk membahas masalah diatas dengan jelas : “Peranan Akuntansi Manajemen Sebagai Alat Pengambilan Keputusan Pada PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan”.

Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dikemukakan adalah “Apakah Pimpinan PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan Telah Menggunakan Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Alat Pengambilan Keputusan?”

Tujuan Penelitian:

1. Untuk mengetahui secara langsung bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan pada perusahaan.
2. Untuk mengetahui apakah peranan akuntansi manajemen sebagai alat dalam pengambilan keputusan sudah cukup memadai untuk suatu keputusan yang diambil

Manfaat penelitian

1. Menambahkan pengetahuan dan wawasan penulis dalam mengembangkan dan mengaplikasikan teori-teori yang telah diterima selama dibangku perkuliahan tentang akuntansi manajemen, yang dalam konsep ini dikonsentrasikan pada pengambilan keputusan.
2. Penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan

sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan konsep praktek pekerjaan manajemen terutama dalam hal pengambilan keputusan.

3. Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran terhadap pemecahan masalah yang berkaitan dengan pengambilan keputusan pada perusahaan.
4. Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan pengambilan keputusan berdasarkan Akuntansi Manajemen.

Studi Kepustakaan

Defenisi Akuntansi Manajemen

Sebelum membahas tentang akuntansi manajemen secara luas maka penulis akan terlebih dahulu memberikan pengertian akuntansi dan pengertian manajemen secara spesifik terlebih dahulu.

“Malayu S.P Hasibuan (2006 : 1) menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

“Yaditia (2007:1) akuntansi adalah seni pencatatan, pengelompokan dan pengikhtisaran dengan cara yang berarti, atas semua transaksi dan kejadian yang bersifat keuangan, serta penafsiran hasil-hasilnya“

Berdasarkan pihak yang menggunakan informasi dapat di sebut pengertian yang sifatnya positif .

Kamaruddin Ahmad (2011:4) memberi penjelasan sebagai berikut:

Akuntansi manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau orgnisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian dan pengarahan serta pengendalian.

Selanjutnya jika melihat hasil pelaporan yang diperlukan manajemen yang tidak hanya laporan masa lalu tetapi juga meliputi proyek masa depan maka akuntansi manajemen didefenisikan sebagai berikut.

Kamaruddin Ahmad (2011:5)memberi penjelasan sebagai berikut:

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 rasional dan dalam membuat keputusan-keputusan rasional dengan satuan pandangan kearah pencapaian tujuan tersebut.

Memperhatikan defenisi yang kedua diatas beberapa hal yang perlu dicatat ialah sebaga berikut :

1. Perlu memahami teknik-teknik, katakanlah model-model seperti konsep perilaku biaya, hubungan *cost-volume* dan profit, atau model-model matematis yang relevan.
2. Pemahaman yang cukup terhadap metode akuntansi atau *financial accounting* maupun *cost accounting*, paling tidak bagaimana metode

pencatatan dan akuntansi atau metode harga pokok yang diberlakukan terhadap historikal keuangan perusahaan.

3. Proyeksi-proyeksi yang dilakukan berkaitan erat dengan teori statistik.
4. Keputusan-keputusan yang diambil harus rasional yang berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu organisasi, seperti yang diketahui organisasi yang sama dapat saja hasilnya berbeda pula.

Perbandingan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen

Laporan-laporan akuntansi keuangan disiapkan untuk kebutuhan eksternal seperti pemegang saham dan kreditor sedangkan akuntansi manajemen disiapkan untuk manajer di dalam organisasi. Orientasi dasar yang berbeda ini mengakibatkan sejumlah perbedaan antara akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan meskipun data keuangan yang mendasari keduanya sama. Perbedaan-perbedaan tersebut dijelaskan dalam bagian berikut ini.

1. **Penekanan Pada Masa Depan**
Karena perencanaan memainkan peran yang sangat vital dalam tugas manajer, akuntansi manajemen berorientasi pada masa depan. Sebaliknya, akuntansi keuangan menyediakan ringkasan berbagai transaksi yang telah terjadi dimasa lalu. Ringkasan ini mungkin berguna juga dalam tahap perencanaan tetapi hanya sebagai satu poin. Letak kualitas adalah bahwa kondisi dimasa lalu tidak otomatis menjadi gambaran apa yang akan terjadi dimasa yang mendatang. Kondisi ekonomi, keinginan, dan kebutuhan pelanggan, persaingan dan sebagainya akan selalu mengalami perubahan. Seluruh perubahan ini menuntut perencanaan lebih banyak

berdasarkan estimasi apa yang akan terjadi dari pada apa yang telah terjadi.

2. Relevansi Data

Data akuntansi keuangan bersifat objektif dan dapat diverifikasi. Untuk kepentingan internal, manajer mengharapkan informasi yang relevan, meskipun informasi tersebut tidak lengkap sepenuhnya, kurang objektif, dan kurang dapat diverifikasi. Yang dimaksud dengan relevan adalah sesuatu dengan permasalahan yang dihadapi. Sebagai contoh, akan sangat sulit untuk melakukan verifikasi terhadap estimasi penjualan sebagaimana yang ditentukan untuk gerai baru *Good Vibrations*, tetapi informasi tersebut sangat berguna bagi pihak manajemen untuk membuat keputusan. Sistem informasi akuntansi manajemen harus cukup fleksibel untuk menyediakan data apapun yang relevan untuk setiap pembuatan keputusan.

3. Kurang Menekankan pada Keakuratan

Ketepatan waktu selalu lebih penting dibandingkan dengan keakuratan (*precision*) bagi pihak manajer. Jika keputusan harus dibuat, akan lebih baik bila manajer memiliki estimasi yang baik saat ini dibanding dengan harus menunggu waktu seminggu untuk mendapatkan informasi yang akurat. Keputusan yang melibatkan puluhan juta dolar tidak harus didasarkan pada informasi yang keakuratannya terjamin sampai setiap sen dolar. Ada pernyataan yang berbunyi, "Menurut aturan umum, tidak seorangpun membutuhkan lebih dari tiga digit yang signifikan." Hal ini berarti bahwa jika penjualan perusahaan mencapai angka ratusan juta dolar, maka tidak perlu dilaporkan angka data laba rugi yang akurasinya melebihi jutaan dolar yang terdekat. Estimasi yang akurat sampai mendekati jutaan dolar terdekat

mungkin sudah cukup akurat untuk pembuatan keputusan. Karena keakuratan ini banyak memakan waktu dan tenaga, akuntansi manajemen kurang menekankan pada keakuratan bila dibandingkan dengan akuntansi keuangan. Selanjutnya, akuntansi manajemen banyak menggunakan data non keuangan. Sebagai contoh, informasi mengenai kepuasan pelanggan adalah informasi yang sangat penting tetapi akan sangat sulit mengukurnya dalam satuan keuangan.

4. Segmen Organisasi

Akuntansi keuangan tertuju pada laporan untuk perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, akuntansi manajemen memfokuskan pada segmen perusahaan. Segmen ini dapat berupa lini produk, area penjualan, divisi, departemen, atau kategori aktivitas perusahaan yang dipandang penting oleh pihak manajemen. Akuntansi keuangan memerlukan uraian pendapatan dan biaya dan segmen-segmen yang penting untuk laporan eksternal. Akuntansi manajemen lebih menekankan pada laporan segmen.

5. Prinsip-prinsip Akuntansi yang Berlaku Umum

Akuntansi keuangan yang disiapkan untuk kepentingan eksternal harus disusun berdasarkan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum (*generally accepted accounting principles-GAAP*). Para pengguna eksternal harus memiliki keyakinan yang memadai bahwa laporan tersebut telah disusun berdasarkan GAAP. Dengan adanya aturan ini diharapkan dapat mengurangi adanya penyelewengan dan kesalahan interpretasi tetapi aturan tersebut tidak memberikan panduan tipe laporan yang berguna bagi pengambilan keputusan internal. Sebagai contoh, GAAP

menentukan bahwa tanah dinilai berdasarkan biaya perolehan historis (*historical cost*) untuk akuntansi keuangan. Tetapi jika manajemen mempertimbangkan untuk memindahkan lokasinya ke lokasi yang baru dan menjual lokasi yang lama, manajemen akan membutuhkan informasi harga pasar tanah – informasi yang penting dengan mengabaikan GAAP.

Akuntansi manajemen tidak dibatasi oleh GAAP. Manajer dapat merancang sendiri aturan main untuk isi dan format laporan untuk laporan internal. Kendalanya adalah bahwa diharapkan benefit yang didapatkan dari penggunaan informasi tersebut lebih banyak dari biaya untuk pengumpulan, analisis dan peringkasan data.

6. Akuntansi Manajemen – Bukan Suatu Keharusan

Akuntansi keuangan bersifat wajib; harus dilakukan pihak-pihak eksternal dan otoritas pajak membutuhkan informasi keuangan periodik. Dilain pihak, akuntansi manajemen bukan suatu keharusan. Perusahaan memiliki kebebasan untuk membuatnya sesuai dengan kebutuhannya. Tidak ada badan pengatur atau pihak luar yang lain yang memiliki kewenangan untuk mengatur apa yang harus dikerjakan. Karena akuntansi manajemen sepenuhnya merupakan pilihan, maka pertanyaannya yang selalu muncul adalah “informasi apa yang berguna?” dari pada “informasi apa yang harus disusun?”.

Pedoman Pelaporan Dan Penyajian Akuntansi Manajemen

Didalam teori dan praktek akuntansi manajemen telah mencoba untuk merumuskan pedoman yang baik untuk melaporkan informasi akuntansi

manajemen baik sebagai perorangan maupun sebagai lembaga akuntansi. Konsep ini memiliki pedoman yang umumnya diterima, yaitu :

a. Konsep Responsibility

Laporan-laporan yang dikeluarkan oleh setiap bagian harus dapat dipertanggung jawabkan oleh masing-masing bagian tersebut, sehingga laporan ini dapat memberikan tingkat gambaran tingkat pencapaian prestasi setiap bagian pada perusahaan. Laporan dari -masing-masing departemen tersebut disusun dan diklasifikasikan, sehingga laporan yang disampaikan kepada manajemen merupakan laporan yang sifatnya menyeluruh. Dan konsep ini merupakan konsep yang utama.

b. Konsep Comparability

Artinya adalah laporan akuntansi harus dibandingkan dengan dasarpenilaian antara yang telah dicapai pada tahun yang berjalan dengan prestasi yang telah ditetapkan serta apa yang telah dicapai pada periode yang sama pada tahun yang lalu, sehingga dengan cara pelaporan yang semacam ini pihak manajemen mengharapkan tingkat pencapaian efisien dan prestasi kerja dari waktu ke waktu dapat dilihat.

c. Laporan Harus Ringkas

Makin tinggi jenjang kepemimpinan makin banyak yang harus dikerjakan, makin luas tanggung jawabnya. Oleh karena itu, makin tinggi jenjang kepemimpinan harus semakin mengetahui segala yang terjadi dalam perusahaan, karena pimpinan sangat sibuk dan waktu untuk membaca laporan tersebut sangat terbatas. Maka sebaiknya laporan untuk pemimpin harus ringkas dan berbentuk summary tetapi meliputi masalah yang luas sehingga

pimpinan bisa mengambil kesimpulan dan tindakan yang diperlukan.

d. Laporan Harus Memuat Komentar

Setiap laporan akuntansi pada umumnya menggunakan bahasa teknis akuntansi, maka sedapat mungkin dapat memuat komentar-komentar yang singkat sehingga pemimpin tidak salah menginterpretasikan informasi yang disampaikan. Laporan tanpa komentar atau keterangan dari pembuat laporan sering kali tidak berbunyi atau tidak dapat dipahami oleh pembaca laporan tersebut. Oleh karena itu komentar dan pelaporan dari pembuat laporan sangat membantu pembaca dalam menentukan analisa dan evaluasi yang diperlukan.

e. Laporan Harus tepat waktu

Karena informasi akuntansi manajemen berorientasi pada masa yang akan datang maka laporan yang telah lalu tidak dapat digunakan untuk mengambil keputusan.

f. Laporan Harus Sederhana Dan Jelas

Untuk mencapai tujuan yang maksimal, maka laporan harus dibuat sederhana dan jelas baik data maupun komentar serta keterangannya. Laporan juga harus bermanfaat untuk disampaikan bukan masalah yang setiap orang harus sudah pasti tahu sehingga pimpinan dalam mengambil keputusan tidak mengalami kesulitan.

g. Pembuat Laporan Harus Distandarisasi

Untuk menunjukkan konsistensi yang memadai, maka perusahaan harus membuat standar laporan intern. Angka-angka dalam laporan sebaiknya ada pembandingnya. Misalnya standart budget, pengalaman masa lalu dan sebagainya karena tanpa ada pembanding pembaca laporan akan

mengevaluasi dengan interpretasi sendiri. Hal ini dapat menimbulkan salah tafsir atau keliru dalam pengambilan keputusan.

h. Laporan Harus Relevan

Laporan informasi yang disusun dan yang disampaikan kepada pihak manajemen harus disesuaikan dengan kebutuhan pimpinan supaya informasi yang disampaikan itu dapat berguna bagi pimpinan yang akan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

i. Laporan Harus Netral

Sikap para pembuat laporan tidak boleh memihak pada salah satu golongan sehingga laporan yang dibuatnya benar-benar objektif dan dapat dipercaya.

j. Laporan Harus Akurat

Setiap laporan yang disampaikan harus berdasarkan bukti dan fakta yang objektif sehingga kebenaran dari informasi yang dilaporkan dapat diandalkan oleh manajemen sebagai pengambilan keputusan karena dengan adanya data yang akurat akan memudahkan pengambilan keputusan.

Jenis-jenis Informasi Akuntansi Manajemen

Dalam pengambilan keputusan yang telah diuraikan di atas dapat diperoleh tepat dan sesuai dengan yang diinginkan manajemen dan untuk manajemen yang tepat pula. Informasi yang dibutuhkan manajemen dikelompokkan dalam gambar berikut ini :

Informasi akuntansi manajemen dan informasi keuangan manajemen lebih bersifat keuangan dari pada bersifat informasi operasi. Dengan demikian kedua tipe informasi akuntansi inilah yang paling dibutuhkan dalam kegiatan

pengendalian. Informasi keuangan dapat dibagi menjadi empat jenis :

1. Neraca
2. Laporan laba rugi
3. Laporan ekuitas pemilik
4. Laporan arus kas

Informasi keuangan lebih banyak ditujukan kepada pihak ekstern perusahaan. Tipe informasi lainnya yakni informasi akuntansi manajemen, terdiri atas tiga jenis yaitu :

1. Informasi akuntansi penuh (*full accounting information*)
2. Informasi akuntansi differensial (*differential accounting information*)
3. Informasi akuntansi pertanggung jawaban (*responsibility accounting informatin*)

Jika kita hubungkan ketiga informasi di atas dengan tujuan dan penggunaannya pada masa yang akan datang dan pada masa kini, dapat kita gambarkan sebagai berikut.

1. Informasi Akuntansi Penuh (*Full Accounting Informastion*)

Full Accounting Informastion merupakan keseluruhan aktiva, pendapatan yang diperoleh dan seluruh sumber yang dikorbankan untuk suatu informasi. Dari pengertian di atas dapat diambil suatu gambaran bahwa pertama, informasi akuntansi penuh dibentuk dari total aktiva, total pendapatan dan total biaya. Misalnya jika informasi tersebut merupakan aktiva, maka informasi tersebut disebut dengan aktiva penuh (*full asset*), demikian juga halnya dengan total pendapatan dan total biaya.

Kedua informasi selalu berkaitan dengan objek informasi. Dalam hubungan dengan objek informasi akuntansi penuh merupakan informasi langsung yang terjadi dalam objek informasi tertentu

ditambah dengan bagian yang tidak langsung yang dibebankan dengan objek informasi.

Sebagaimana terdapat dengan tabel diatas, informasi akuntansi penuh dapat mencakup informasi historis dan informasi masa depan.

- a. Penyusunan laporan keuangan kepada pihak eksternal
- b. Analisis prestasi-prestasi ekonomi
- c. Keputusan *cost-type contract*

Sedangkan informasi akuntansi penuh bermanfaat untuk :

- a. Penyusunan program
- b. Penentuan harga jual normal

2. Informasi Akuntansi Differensial (*Differential Accounting Information*)

Informasi akuntansi differensial merupakan taksiran perbedaan aktiva, pendapatan atau biaya dalam alternatif tindakan yang lain. Akuntansi informasi differensial terdiri dari dua unsur pokok yaitu: merupakan informasi yang akan datang dan berbeda diantara alternatif yang tersedia, maka informasi akuntansi yang bermanfaat adalah informasi akuntansi yang berbeda di antara tiap-tiap alternatif yang akan dipilih.

Informasi akuntansi differensial terdiri dari biaya, pendapatan dan aktiva. Informasi akuntansi deifferensial yang hanya berkaitan dengan aktiva disebut dengan aktiva differensial dan hanya berkaitan dengan pendapatan disebut dengan pendapatan differensial dan berkaitan dengan biaya disebut dengan biaya differensial.

3. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting Information*)

Pusat pertanggungjawaban merupakan cara yang ditempuh oleh top manajemen untuk membagi organisasi menjadi segmen-segmen tertentu dimana masing-masing segmen mempunyai otonomi untuk mengatur pusat pertanggungjawaban, dengan cara demikian diharapkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan akan tercapai. Pada umumnya pembentukan pusat pertanggungjawaban sangat erat kaitannya dengan tujuan, sasaran tertentu yang ingin dicapai oleh organisasi. Jika kita andaikan dalam suatu organisasi terdiri dari berbagai pusat pertanggungjawaban yang membentuk suatu jenjang hirarki dalam struktur organisasi sebagai berikut :

1. Pusat Biaya
Pusat biaya merupakan bagian dari pusat pertanggungjawaban dimana tingkat masukan (*input*) diukur dengan satuan uang tetapi tidak ada usaha formal yang dilakukan menghubungkannya dengan pendapatan (*output*). Pada umumnya pusat biaya dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu pusat biaya yang terukur dan pusat biaya yang tidak terukur.
2. Pusat Pendapatan
Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban, dalam suatu organisasi yang prestasi manajenya dinilai atas dasar pendapatan dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban pada umumnya dipercayakan kepada bagian pemasaran. Dalam pusat pertanggungjawaban, pertama yang dilakukan adalah menentukan target

penjualan untuk mengukur transaksi penjualan yang dilakukan. Dengan ditentukannya target penjualan, ada semacam aspek dalam pusat pertanggungjawaban.

3. Pusat Laba

Pusat laba merupakan suatu pusat pertanggungjawaban, dimana tingkay output atau tingkat keluaran diukur dengan nilai uang dan ada usaha formal yang dilakukan untuk menghubungkannya dengan biaya atau input. Jadi yang diukur dalam pusat laba adalah berapa besar pusat pertanggungjawaban itu dapat menghasilkan kentungan bagi organisasi secara keseluruhan.

4. Pusat Investasi

Pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana yang menjadi pusat perhatian adalah laba dan investasi yang digunakan untuk menghasilkan labatersebut, sehingga pusat investasi sering kabur hasilnya dan banyak pakar akuntansi yang menganggap pusat investasi meruakan bentuk pusat lain dari pusat laba.

Langkah-langkah Pengambilan Keputusan

Keputusan merupakan suatu tindakan yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dan merupakan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan organisasi secepat mungkin dengan biaya yang efisien.

Malayu Hasibuan (2006 : 55) mendefenisikan keputusan sebagai berikut :

“Pengambilan keputusan adalah suatu proses menentukan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas-aktivitas pada masa yang akan datang”

Berdasarkan defenisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa keputusan itu diambil karena organisasi terdesak atas ketidak berdayaan informasi yang relevan.

Para ahli manajemen sepakat bahwa dalam pengambilan keputusan bukanlah sesuatu yang mudah, karena keputusan yang diambil terutama yang sifatnya penting, tidak boleh dibuat tergesa-gesa, sebab segala hasil keputusan menejerial yang dimbil itu tergantung kepada kualitas keputusan tersebut.

Didalam pembuatan keputusan tentunya manjer akan menempuh lankah-langkah tertentu. Adapun langkah-langkah tersebut adalah :

1. Memformulasikan Permasalahan
Sebelum membuat keputusan terlebih dahulu ditentukan batasan-batasan permasalahan, sehingga permasalahan lebih jelas. Dalam hal ini menejemen dituntut untuk menggunakan pengalaman dan intelegensinya dalam menjeaskan permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
2. Menyusun Model Untuk Proses Pengambilan Keputusan
Dalam penyusunan model ini, perlu dikaji secara lengkap variabel-variabel yang akan disertakan dalam pengambilan keputusan. Kalau keadaan memungkinkan hubungan antara variabel ditunjukkan dalam hubungan matematis. Persoalan-persoalan yang rutin dan kuantitatif

akan sangat membantu dalam penyusunan model ini.

3. Penentuan Para Meter Kuantitatif
Tahap ketiga yang akan diambil dalam proses pengambilan keputusan adalah menentukan parameter kuantitatif yang akan digunakan untuk alternatif putusan yang akan diambil. Para meter kuantitatif yang akan digunakan antara lain adalah: tingkat laba, *return of investment* dan lain-lain. Jadi alternatif putusan yang diambil untuk menghasilkan laba dan *return of investment* yang paling tinggi akan menjadi keputusan organisasi.
4. Spesifikasi Berbagai Alternatif Keputusan
Dalam hal ini proses pengambilan keputusan pimpinan perusahaan dihadapkan pada berbagai alternatif, dan ini akan dikalkulasikan untuk kemudian dinilai dengan menggunakan para meter yang telah digunakan sebelumnya.
5. Evaluasi Kemungkinan Akibat Dari Berbagai Alternatif
Yakni mengevaluasi kemungkinan akibat yang timbul oleh alternatif keputusan yang akan diambil merupakan usaha untuk menekan suatu kendala yang akan dihadapi. Akibat dari berbagai alternatif keputusan itu dikalkulasikan untuk kemudian dipilih organisasi yang menguntungkan organisasi.
6. Penentuan Kriteria Penilaian Alternatif.
Akibat dari keputusan itu ada yang menguntungkan dan merugikan organisasi, sehingga kadang kala menejer dihadapkan untuk memilih

alternatif yang terbaik dari alternatif keputusan yang terburuk.

7. Pengambilan Keputusan
Langkah terakhir yang dilakukan dalam proses pengambilan keputusan adalah menentukan keputusan yang akan dilaksanakan, maka selanjutnya akan diikuti dengan tindakan pelaksanaan yaitu tindakan yang akan dijalankan untuk dapat mencapai tujuan dari pengambilan keputusan tersebut.

Langkah-langkah keputusan yang dijelaskan diatas bukanlah hal yang baku, karena proses pengambilan keputusan sendiri harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada saat keputusan itu diambil. Situasi dan kondisi itu terdiri dari *certainty*, *uncertainty*, dan *risk*.

Dalam situasi *certainty*, informasi tersebut secara lengkap (*full information*) sehingga seorang manejer dapat memprediksikan secara jelas hasil yang akan didapat dengan membuat keputusan tertentu. Pada kenyataannya, segala sesuatu yang berhubungan dengan masa depan adalah tidak pasti, sehingga proses pengambilan keputusan dapat memilih alternatif yang menghasilkan nilai yang maksimum.

Pengambilan keputusan dalam situasi yang tidak pasti (*uncertainty*) biasanya berpengaruh pada subjek manajemen, dimana pengambilan keputusan dilakukan tanpa adanya informasi yang lengkap dan tergantung sepenuhnya pada sifat optimisme pembuat keputusan. Kriteria yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam

situasi yang tidak pasti adalah kriteria pesimisme dan kriteria optimisme, di mana kedua kriteria tersebut bertolak belakang antara satu dengan yang lain.

Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan informasi akuntansi sangat berperan penting pada pihak manajemen di dalam melaksanakan tugasnya dimana informasi akuntansi berperan untuk :

1. Merangsang manajemen di dalam menyadari dan mendefinisikan masalah.
2. Memisahkan alternatif tindakan yang satu dengan alternatif tindakan yang lain.
3. Menjelaskan konsekuensi berbagai alternatif tindakan yang akan dipilih.
4. Membantu menganalisis dan menilai berbagai alternatif tindakan yang akan dipilih.

Pada umumnya manajemen menghadapi empat macam pengambilan keputusan jangka pendek, antaralain :

1. Membeli Atau Membuat Sendiri (*Make or buy decision*)
Keputusan membeli atau membuat sendiri dihadapi oleh manajemen terutama dalam perusahaan yang produknya terdiri dari berbagai komponen dan yang memproduksi berbagai jenis produk. Tidak selamanya komponen yang membentuk suatu produk harus diproduksi sendiri oleh perusahaan, jika pemasok luar dapat memasok komponen tersebut dengan harga yang lebih murah dari pada biaya untuk memproduksi sendiri biaya komponen tersebut. Oleh karena itu, salah satu pemicu timbulnya pertimbangan untuk membeli atau memproduksi sendiri adalah

penawaran harga dari pemasok luar untuk suatu komponen produk yang berada di bawah biaya produksi sendiri komponen tersebut. Pertimbangan untuk membeli atau membuat sendiri dapat juga timbul sebagai akibat adanya taksiran penghematan biaya jika suatu komponen yang sebelumnya dibeli dari pemasok luar direncanakan dibuat sendiri oleh perusahaan. *Make or buy decision* memiliki dua pendekatan yaitu, pendekatan konvensional dan pendekatan *activity based costing*.

2. Menjual Atau Memproses lebih lanjut Suatu Produk (*sell or produce further*)
Ada kalanya manajemen puncak dihadapkan pada penjualan produk tertentu pada kondisinya sekarang atau memproses lebih lanjut menjadi produk lain yang lebih tinggi harga jualnya. Dalam pengambilan keputusan macam ini, informasi akuntansi diferensial yang diperlukan oleh manajemen adalah pendapatan diferensial dengan biaya diferensial jika alternatif memproses lebih lanjut dipilih.
3. Menghentikan Atau Melanjutkan Produksi Produk Tertentu Atau Kegiatan Usaha Departemen Tertentu
Dalam perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam keluarga (*Product line*) atau memiliki berbagai departemen yang menghasilkan laba, adakalanya manajemen puncak menghadapi salah satu jenis produknya atau salah satu departemennya mengalami kerugian perusahaan yang diperkirakan akan berlangsung terus. Dalam menghadapi kondisi

ini, manajemen perlu memutuskan keputusan menghentikan atau tetap melanjutkan produksi suatu produk atau kegiatan usaha departemen yang mengalami kerugian tersebut. Informasi yang relevan untuk mempertimbangkan pengambilan keputusan ini adalah biaya diferensial dan pendapatan diferensial. Dengan dihentikannya produksi suatu produk tertentu atau kegiatan departemen tertentu perusahaan akan kehilangan kesempatan untuk memperoleh pendapatan dari produk atau departemen tersebut

4. Menerima Atau Menolak Pesanan Khusus

Pada umumnya perusahaan membangun pabriknya dengan kapasitas yang mampu memenuhi permintaan pasar tertinggi beberapa tahun yang akan datang. Jika perusahaan membangun pabriknya dengan kapasitas yang hanya dapat memenuhi permintaan pasar sekarang, hal ini akan berakibat fatal. Oleh sebab itu perlu dilakukan ekspansi pabrik secara terus menerus. Dengan demikian perusahaan memiliki kapasitas yang menganggur, yang sering kali mendorong manajemen puncak untuk mempertimbangkan harga jual, yang demikian hanya diterapkan pada pesanan khusus yang tidak berdampak terhadap penjualan yang reguler.

Hipotesis

Hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini yaitu: “Pimpinan PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan Belum Memanfaatkan Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Alat Pengambilan Keputusan”.

METODE PENELITIAN

Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah kualitatif. Jenis penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktifitas sosial, sikap kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Penelitian kualitatif juga dapat diartikan sebagai penelitian yang bermaksud misalnya perilaku, persepsi, motifasi, tindakan dan lain-lain.

Adapun data yang dikumpulkan adalah Sumber Data Sekunder, yaitu data yang bersumber dari perusahaan sebagai objek penelitian yang sudah diolah dan terdokumentasikan diperusahaan, misalnya sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam metode ini menggunakan data metode yaitu:

1. Metode Kepustakaan (Library Research)

Untuk memperoleh data yang bersifat teoritis memperoleh data dari berbagai literatur atau buku-buku yang berhubungan dengan pembahasan penelitian ini dengan mempelajari dan menelaah buku-buku bentuk dan berbagai sumber lainnya.

2. Metode Lapangan (Field Research)

Yaitu dengan menggunakan penelitian secara langsung kelapangan untuk mendapatkan data objek yang teliti kepada pihak yang berwenang terhadap masalah pembahasan skripsi ini selain penulis akan menganalisis data yang bersifat data dokumentasi dan data lainnya.

Adapun teknik pengumpulan data adalah:

- a. Wawancara, yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung dan terbuka kepada informan atau pihak yang berhubungan dan memiliki relevansi terhadap masalah yang berhubungan dengan penelitian.
- b. Dokumentasi, yaitu suatu cara pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada atau catatan-catatan yang tersimpan.
- c. Observasi, yaitu dengan mengadakan pengamatan secara langsung kegiatan perusahaan dan masalah yang teliti untuk memperoleh gambaran mengenai aktifitas perusahaan.

Metode Analisa Data

Metode Deskriptif

Metode deskriptif adalah metode yang merumuskan dan menafsirkan data serta keterangan yang diperoleh dari objek penelitian dengan cara mengumpulkan dan mengintegrasikan data yang menyeluruh selanjutnya dilakukan untuk mengetahui gambaran mengenai masalah yang dihadapi.

Metode Deduktif

Metode deduktif adalah metode analisis yang merupakan proses pemikiran untuk menarik kesimpulan berdasarkan teori yang diterima secara umum, khususnya mengenai teori-teori yang ada hubungannya dengan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

PEMBAHASAN

Akuntansi Manajemen Untuk Pengambilan Keputusan

PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan didalam melaporkan informasi akuntansi manajemen mempunyai beberapa pedoman yang harus diikuti

oleh para staf akuntansi manajemen sehingga informasi akuntansi dapat dipergunakan oleh pimpinan perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan antara lain:

1. Konsep Responsibility

Laporan-laporan yang dibuat oleh setiap departemen ataupun divisi yang terdapat dalam perusahaan ini dapat memberikan gambaran tingkat prestasi perusahaan. Adapun laporan-laporan dari departemen tersebut adalah laporan berupa mingguan, bulanan, dan triwulan yang menjadi dasar bagi laporan secara keseluruhan.

2. Konsep Comparability

Konsep ini merupakan suatu konsep yang memperlihatkan perbandingan antara realisasi dan anggaran yang ditetapkan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pencapaian efisiensi dari waktu ke waktu.

3. Tepat Waktu

Dari hasil pengamatan penulis bahwa konsep ini sangat penting diterapkan pada PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan, karena pimpinan perusahaan menganggap bahwa suatu informasi yang tepat waktu akan berguna dalam pengambilan keputusan.

4. Relevan

Laporan informasi yang disusun dan disampaikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pimpinan suatu perusahaan supaya informasi yang disampaikan itu berguna untuk suatu dasar dalam pengambilan keputusan.

5. Netral

Setiap bagian dalam melaporkan informasi interen tidak memihak

kepada golongan tertentu dalam perusahaan, akan tetapi mempertahankan sikap netral dan mengutamakan kepentingan perusahaan secara keseluruhan yang tidak memihak, berprasangka buruk dan menghindari timbulnya pertentangan kepentingan (*Conflict of Interest*). Dengan demikian pimpinan perusahaan akan dapat mengambil keputusan dengan baik.

6. Akurat

Setiap informasi yang dilaporkan harus berdasarkan bukti atau fakta yang otentik sehingga kebenaran dari informasi yang dilaporkan dapat diandalkan oleh manajemen sebagai dasar pengambilan keputusan.

Laporan Intern Manajemen

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memiliki struktur organisasi dan sistem manajemen yang baik dan sehat. Dimana terdapat pembagian wewenang serta tanggungjawab yang tegas dan adanya batas-batas wewenang dan tanggung jawab tersebut menurut fungsi dan jabatan. Dalam menyempurnakan sistem informasi PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan, menggunakan system informasi akuntansi sesuai PSAK berbasis IFRS (International Financial Reporting Standart) dan pedoman akuntansi BUMN, serta melakukan koordinasi dengan kantor PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantar (KPBN) dalam rangka pelaksanaan rekonsiliasi hutang piutang antar badan hukum. PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan, menetapkan bahwa setiap pelaksanaan operasional perusahaan dimonitoring dengan laporan-laporan.

Laporan tersebut berdasarkan tanggung jawab pusat biaya dilapangan dan sebagai wujud tanggung jawab setiap

pusat biaya. Dalam laporan ini disebutkan bagian realisasi yang terjadi di lapangan yang meliputi pengeluaran biaya pelaksanaan aktivitas perusahaan, disamping itu juga dari laporan ini akan diketahui presentase fisik yang diselesaikan perusahaan serta sisa proyek, dan penyampaian ini diwajibkan sekali sebulan.

Untuk mengetahui secara menyeluruh berapa anggaran dan realisasinya, perusahaan menyusun laporan pelaksanaan anggaran secara keseluruhan pada akhir tahun. Laporan pelaksanaan anggaran disusun berdasarkan laporan-laporan operasi harian, mingguan, bulanan dan triwulan dari setiap bagian yang ada di perusahaan sehingga pada akhir tahun anggaran dapat diketahui prestasi yang dicapai oleh perusahaan.

Dan pada laporan manajemen perusahaan, penulis dapat melihat apakah di dalam pengambilan keputusan, perusahaan menggunakan akuntansi manajemennya atau tidak.

a. Bahan Baku

Bahan baku kelapa sawit yang dibutuhkan oleh PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan setiap tahun mulai dari tahun 2015 sampai dengan 2019.

b. Produksi Kebun Sendiri

Perkembangan produksi kelapa sawit periode pada tahun 2015 sampai dengan 2019 adalah sebagai berikut:

1. Pada tahun 2015 Produksi Kebun Sendiri memproduksi 1.695.972 ton TBS Kelapa Sawit dapat menghasilkan MS sebanyak 409.390 ton dan IS sebanyak 83.706 ton.
2. Pada tahun 2016 Produksi Kebun Sendiri memproduksi 1.724.872 ton

TBS Kelapa Sawit dapat menghasilkan MS sebanyak 414.994 ton dan IS sebanyak 80.163 ton.

3. Pada tahun 2017 Produksi Kebun Sendiri memproduksi 1.777.644 ton TBS Kelapa Sawit dapat menghasilkan MS sebanyak 430.415 ton dan IS sebanyak 83.903 ton.
4. Pada tahun 2018 Produksi Kebun Sendiri memproduksi 1.695.987 ton TBS Kelapa Sawit dapat menghasilkan MS sebanyak 405.601 ton dan IS sebanyak 79.655 ton.
5. Pada tahun 2019 Produksi Kebun Sendiri memproduksi 1.839.207 ton TBS Kelapa Sawit dapat menghasilkan MS sebanyak 416.850 ton dan IS sebanyak 83.640 ton.

c. Pembelian Produksi Pihak III

Perkembangan produk tanaman kelapa sawit Pihak III periode pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 adalah sebagai berikut:

1. Pada tahun 2015 Pihak III memproduksi 686,1 ton TBS Kelapa Sawit dapat menghasilkan MS sebanyak 144,7 ton dan IS sebanyak 31,2 ton.
2. Pada tahun 2016 Pihak III memproduksi 813 ton TBS Kelapa Sawit dapat menghasilkan MS sebanyak 171,7 ton dan IS sebanyak 35 ton.
3. Pada tahun 2017 Pihak III memproduksi 779 ton TBS Kelapa Sawit dapat menghasilkan MS sebanyak 158,4 ton dan IS sebanyak 32,3 ton.
4. Pada tahun 2018 Pihak III memproduksi 901 ton TBS Kelapa Sawit dapat menghasilkan MS sebanyak 179,2 ton dan IS sebanyak 37,1 ton.
5. Pada tahun 2019 Pihak III memproduksi 754,4 ton TBS Kelapa Sawit dapat menghasilkan MS

sebanyak 150,9 ton dan IS sebanyak 31,5 ton.

d. Kuantum Penjualan (Ton)

Pada tahun 2015 PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan menjual MS dan IS baik itu ekspor maupun inpor sebanyak 494.044,9.

1. Pada tahun 2016 PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan menjual MS dan IS baik itu ekspor maupun inpor sebanyak 496.363,7
2. Pada tahun 2017 PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan menjual MS dan IS baik itu ekspor maupun inpor sebanyak 514.508,7
3. Pada tahun 2018 PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan menjual MS dan IS baik itu ekspor maupun inpor sebanyak 485.472,3
4. Pada tahun 2019 PT. Perkebunan Nusantar III Medan menjual MS dan IS baik itu ekspor maupun inpor sebanyak 500.672,4

Pembahasan

PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan atau atau Produksi Kebun Sendiri hanya mampu menghasilkan 1.695.972 ton sampai 1.839.207 ton per tahun mulai dari tahun 2015 sampai dengan 2019, sementara PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan membutuhkan lebih dari itu yaitu berkisaran sebagai berikut:

1. 2015 membutuhkan \pm 1.696.658,1 ton
Yang dapat di hasilkan oleh produksi kebun sendiri 1.695.972 ton. jadi . PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan harus membeli data pihak III sebanyak 686,2 ton
2. 2016 membutuhkan \pm 1.725.685 ton
Yang dapat di hasilkan oleh produksi kebun sendiri 1.724.872 ton. jadi . PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara

Medan harus membeli data pihak III sebanyak 813 ton

3. 2017 membutuhkan \pm 1.778.423 ton
Yang dapat di hasilkan oleh produksi kebun sendiri 1.777.644 ton. jadi . PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan harus membeli data pihak III sebanyak 779 ton
4. 2018 membutuhkan \pm 1.696.888 ton
Yang dapat di hasilkan oleh produksi kebun sendiri 1.695.987.ton. jadi . PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan harus membeli data pihak III sebanyak 901 ton
5. 2019 membutuhkan \pm 1.839.961,4 ton
Yang dapat di hasilkan oleh produksi kebun sendiri 1.839.207 on. jadi . PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan harus membeli data pihak III sebanyak 754,4 ton

Jadi karena mesin yang digunakan untuk memproduksi kelapa sawit PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan adalah \pm 2.000.000 Ton per tahun, dan produksi kebun sendiri hanya dapat menghasilkan 1.696.658,1 sampai 1.839.961,4 maka PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan memutuskan untuk membeli produksi dari Pihak III untuk memenuhi kebutuhan produksi per tahunnya.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang penulis laksanakan pada PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Struktur organisasi PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan, menggunakan truktur organisasi garis dan staf, dimana terlihat pembagian tugas, wewenang dan

tanggung jawab yang baik, sehingga tercipta system intern yang baik.

2. Laporan-laporan yang intern yang ada pada PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan, telah menunjukkan adanya pertanggung jawaban dari setiap bagian, namun masih perlu penyempurnan dri setiap laporan.
3. Laporan prestasi yang dibuat belum cukup memadai untuk digunakan sebagai dasar untuk pembagian keputusan karena informasi yang disampaikan hanya berupa perbandingan antara realisasi dan anggaran tanpa penjelasan mengenai sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
4. Dari analisa penulis maka hipotesis tidak diterima, karena PT. Perkebunan Daerah Sumatera Utara Medan telah memanfaatkan informasi akuntansi manajemen sebagai alat pengambilan keputusan

Saran

1. Hendaknya pedoman dan pelaporan penyajian informasi akuntansi manajemen yang ada benar-benar diterapkan agar laporan yang disampaikan dapat disajikan sebagai suatu dasar yang baik dalam pengambilan keputusan.
2. Sebaiknya laporan intern manajemen disertai dengan penjelasan-penjelasan yang rinci dan komentar dari setiap sipembuat laporan, dapat dipahami oleh pembaca khususnya para pengambil keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2009. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Kesepuluh. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Ahmad, Kamaruddin. 2014. *Akuntansi Manajemen. Dasar-dasar Konsep*

- Biaya dan Pengambilan Keputusan.*
Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Anthony, Robert dan Govindarajan, Vijay. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen.* Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya.* Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Garrison dan Norren dan Brewer. 2006. *Akuntansi Manajerial.* Jakarta. Salemba Empat.
- Mulyadi. 2006. *Auditing.* Jakarta. Salemba Empat.
- Riahi, Ahmed. 2006. *Teori Akuntansi.* Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Sule, Ernie Tisnawati dan Saefullah, Kurniawan. 2008. *Pengantar Manajemen. Konsep Dasar Manajemen Bisnis.* Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2006. *Metodologi Penelitian Administrasi.* Bandung: Alfabeta.
- Yadiati, Winwin. 2007. *Teori Akuntansi.* Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta : Prenada Media Group.