

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia bisnis di Indonesia telah memasuki era globalisasi dan modernisasi dimana kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi membawa pengaruh yang sangat besar pada berbagai bidang kehidupan manusia. Tidak terkecuali bidang ekonomi dan bisnis. Hal tersebut terlihat dari kondisi perekonomian Indonesia yang saat ini masih berada pada fase yang penuh ketidakpastian dimana perubahan ekonominya semakin melemah. Menghadapi fenomena tersebut perusahaan dituntut untuk lebih peka dan proaktif dalam menjalankan kegiatan bisnisnya serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi terhadap sumber daya yang berperan penting dalam membantu kelancaran aktivitas perusahaan untuk mencapai laba yang maksimal.

Namun untuk mencapai laba yang maksimal perusahaan berbagai masalah dalam melakukan kegiatannya saat beroperasi. Diantaranya adalah bagaimana agar perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin, sehingga dapat tercapai keuntungan yang maksimal. Untuk menghadapi masalah tersebut diperlukannya suatu pelaporan intern yang memadai, apabila terjadi penyelewengan ataupun pemborosan dalam proses pengoperasian dapat segera diatasi. Dalam pelaporan intern ini diperlukannya akuntansi manajemen.

Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan membutuhkan informasi akuntansi yang digunakan untuk berbagai keperluan antara lain untuk

perencanaan, evaluasi, pengawasan serta untuk mengetahui apakah sumber daya ekonominya telah digunakan dan dipertanggungjawabkan secara memadai.

Adapun manfaat akuntansi manajemen bagi perusahaan antara lain:

1. Memudahkan pengawasan dan pengendalian kinerja perusahaan.
2. Sebagai acuan dalam melakukan kegiatan perusahaan.
3. Sebagai alat pengambilan keputusan agar kinerja perusahaan meningkat.
4. Menyediakan informasi yang akurat.
5. Sebagai internal control yang ketat terhadap pelaksanaan operasi perusahaan.

Manfaat dari informasi tersebut sangatlah penting bagi seorang manajer dikarenakan setiap keputusan yang dibuat oleh manajer atau pengambil keputusan disapat dari informasi yang akurat. Informasi tersebut berupa angka-angka dari tiap divisi dan diolah oleh tiap manajer.

Agar menghasilkan keputusan yang tepat maka pembuat keputusan, yaitu seorang manajemen memerlukan berbagai jenis informasi sebagai dasar pertimbangan yang sesuai dengan jenis keputusan yang dibuat, yang diolah dari input data dengan menggunakan teknik pengolahan data yang sesuai dengan kebutuhan informasi. Penyediaan informasi tersebut dilakukan melalui serangkaian tahapan dalam akuntansi manajemen. Akuntansi manajemen berperan menyediakan informasi dari data akuntansi untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan-keputusan rasional yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Hubungan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan, yaitu wewenang yang dimiliki oleh manajer maka akan dihasilkan konsep

informasi akuntansi pertanggungjawaban yang terutama bermanfaat untuk mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Dalam penyusunan perencanaan ataupun pengambilan keputusan seorang manajer memerlukan informasi-informasi yang relevan untuk meminimalisirkan resiko yang mungkin timbul dari perencanaan atau keputusan yang telah dibuat. Oleh karena itu seorang pengolah informasi atau akuntan manajemen harus dapat menyajikan informasi-informasi yang berkualitas. Informasi yang disajikan dalam akuntansi manajemen ini sangat berperan dalam pembuatan keputusan bagi manajer, karena manajer merupakan pimpinan dan peserta aktif dalam proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Sedangkan informasi itu sendiri merupakan “mesin yang berisi suatu data, fakta, pengamatan, persepsi atau sesuatu yang lain yang menambah ilmu pengetahuan.” Sehingga membuat manajemen terus berjalan.

Dengan demikian adanya informasi akuntansi dapat memperbaiki kualitas keputusan karena data yang masuk tetap harus diolah dengan metode pengolahan data yang tersedia. Maka penulis lebih berfokus pada akuntansi manajemen dari segi biaya operasional dalam melakukan kegiatan operasinya. Dengan menyusun suatu anggaran sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan.

PT PLN adalah sebuah BUMN yang mengurus semua aspek kelistrikan yang ada di Indonesia dan berfungsi untuk melaksanakan pelayanan pemberian informasi tentang tata cara, perhitungan besarnya biaya, persyaratan dan informasi lainnya yang berhubungan dengan penyambungan tenaga listrik kepada calon pelanggan serta masyarakat umum lainnya serta pelayanan pemberian

panyambungan tenaga listrik yang meliputi perencanaan, persiapan, pelaksanaan dan pengendalian. Adapun yang menjadi objek penelitian penulis adalah PT PLN (Persero) UPT Pematang Siantar yaitu salah satu unit pembangkit yang mempunyai tugas pokok mengoperasikan dan memelihara mesin pembangkit untuk menghasilkan tenaga listrik.

Adapun masalah yang ingin diungkapkan oleh penulis skripsi ini adalah PT PLN (Persero) UPT Pematang Siantar sebelum melakukan operasi terlebih dahulu membuat anggaran atau perhitungan sebelumnya yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan proses kerja. Dalam hal ini sering sekali terjadi penyimpangan ataupun selisih yang terjadi antara biaya operasional yang telah dianggarkan sebelumnya dengan yang terealisasi. Sehingga selisih atau penyimpangan tersebut dapat merugikan (*unfavoriabel*) perusahaan itu sendiri bahkan dapat memberikan keuntungan (*favoriabel*) bagi perusahaan tersebut. Untuk mengatasi masalah tersebut maka yang perlu dilakukan adalah dengan mengetahui bagaimana peranan akuntansi manajemen pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan data biaya operasional yang ada pada PT PLN (Persero) UPT Pematang Siantar diketahui bahwa pada tahun 2017 total anggaran biaya operasionalnya sebesar Rp 84.069.769.714 dengan total realisasi sebesar Rp 87.396.756.625 maka terjadi penyimpangan sebesar Rp 3.326.986.911. Pada tahun 2018 total anggaran biaya operasional sebesar Rp 83.013.403.375 dengan total realisasi sebesar Rp 97.573.663.118 dan terjadi penyimpangan sebesar Rp 14.560.259.743. Penyimpangan terjadi karena perusahaan kurang memperhitungkan manfaat yang diperoleh dari peningkatan biaya dan kurangnya

pengawasan yang lebih efektif terhadap anggaran biaya operasional perusahaan, sehingga pada tahun 2017 dan tahun 2018 mengalami penyimpangan yang bersifat merugikan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan membahasnya dalam suatu tulisan skripsi yang berjudul **“PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) UNIT PELAYANAN TRANSMISI PEMATANG SIANTAR”**.

1.2. Rumusan Masalah

Didalam menjalankan usahanya, setiap perusahaan tidak lepas dari suatu masalah atau hambatan. Permasalahan dan hambatan tersebut harus diatasi agar kelangsungan operasi perusahaan dapat berjalan.

Sujarweni mengemukakan bahwa, **“Rumusan masalah merupakan pertanyaan yang timbul berdasarkan judul maupun latar belakang yang ada”**.¹

Suryabrata mengemukakan bahwa:

Masalah atau permasalahan ada kalau ada kesenjangan (gap) antara das Sollen dan das Sein; ada perbedaan antara apa yang seharusnya dan apa yang ada didalam kenyataan, antara apa yang diperlukan dan apa yang tersedia, antara harapan dan kenyataan, dan yang sejenis dengan itu.²

¹ V.Wiratna Sujarweni, **Metodologi Penelitian**, Edisi Pertama: Pustaka Baru, Yogyakarta, 2014, hal 54

²Sumadi Suryabrata, **Metode Penelitian**, Edisi Pertama; RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2006, hal 12

Masalah dalam penelitian sangat penting untuk petunjuk yang mengarahkan tujuan penelitian. Akuntansi manajemen merupakan suatu informasi yang dapat digunakan manajer untuk pengambilan keputusan-keputusan dalam melaksanakan suatu proyek bagi pihak manajemen perusahaan. Maka berdasarkan latar belakang yang penulis uraikan sebelumnya, penulis merumuskan masalah yang akan dibahas dalam penulisan skripsi ini yaitu: Apakah akuntansi manajemen berperan dalam pengambilan keputusan di PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Pelayanan Transmisi Pematang Siantar?

1.3. Batasan Masalah

Untuk lebih memudahkan dalam melakukan penelitian yang sistematis, serta untuk memfokuskan masalah yang diteliti, maka penulis membuat batasan mengenai peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan biaya operasional pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Pelayanan Transmisi Pematang Siantar untuk tahun 2017 dan 2018.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) UPT Pematang Siantar.

1.5. Manfaat Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan dengan harapan agar penelitian ini dapat berguna bagi semua pihak antara lain :

- a. Bagi Penulis, sebagai tambahan pengetahuan dan pemahaman yang lebih mengenai peranan akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UPT pematang Siantar.
- b. Bagi Perusahaan, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang bermanfaat untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.
- c. Bagi Akademis, sebagai bahan dokumentasi untuk melengkapi tambahan bacaan, dan pengetahuan serta dapat dijadikan referensi bagi pihak-pihak lain dalam penelitian yang sejenis.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Akuntansi dan Akuntansi Manajemen

2.1.1. Pengertian Akuntansi

Akuntansi sebagai salah satu hasil temuan manusia yang sangat berperan penting dalam suatu usaha, mulai dari usaha kecil sampai pada usaha besar yang membutuhkan informasi akuntansi sebagai proses dalam perencanaan, pengawasan maupun sebagai dasar pengambilan keputusan. Keputusan yang sangat dibutuhkan oleh semua pihak, baik pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan. Akuntansi ini merupakan suatu informasi yang dihasilkan oleh suatu proses, yang mana proses tersebut mengolah peristiwa tentang ekonomi yang meliputi pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan dan pengolahan.

Kegiatan akuntansi manajemen dalam suatu perusahaan sangat memegang peranan, karena akuntansi manajemen dapat melakukan rekayasa dalam membuat keputusan-keputusan yang akan mempengaruhi perkembangan perusahaan.

Menurut Bantutampubolon dan Halomoan Sihombing pengertian akuntansi adalah sebagai berikut:

“Akuntansi adalah suatu kegiatan atau proses pencatatan (*recording*) data yang berhubungan dengan data keuangan lalu dilakukan suatu penggolongan (*classifying*) kemudian peringkasan (*summerizing*) transaksi-transaksi keuangan yang terjadi pada suatu organisasi atau perusahaan untuk dilaporkan atau disajikan (*reporting*) ke dalam suatu laporan yang disebut laporan keuangan (*financial statement*) serta menafsirkan (*interpretation*) hasil data laporan keuangan menjadi data

informasi yang diperlukan oleh pihak internal dan eksternal perusahaan.”³

Rudianto juga mengemukakan pengertian akuntansi sebagai berikut, **“Akuntansi adalah sebuah sistem informasi yang menghasilkan informasi keuangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi suatu perusahaan.”⁴**

Dari beberapa definisi tersebut dapat kita mengetahui bahwa akuntansi adalah suatu informasi yang dihasilkan dari proses akuntansi yang harus dapat menjawab kebutuhan umum para pemakainya. Karena itu, laporan keuangan suatu badan usaha harus memiliki kualitas yang diperlukan oleh berbagai pihak yang memerlukan informasi keuangan tersebut. Akuntansi mementingkan aktivitasnya pada desain sistem pencatatan, mempersiapkan laporan keuangan berdasarkan data yang ada, dan menginterpretasikan laporan tersebut.

Dalam melakukan kegiatannya harus menggunakan pencatatan akuntansi setiap transaksi yang terjadi. Akuntansi merupakan suatu kegiatan mencatat, mengelompokkan, mengikhtisarkan serta mengimplementasikan dan mengelolah transaksi keuangan kemudian menyajikan hasil pengolahan tersebut dalam bentuk informasi yang singkat, ringkas dan mudah dimengerti kepada pihak-pihak yang memerlukannya dan untuk mengambil keputusan.

Untuk memperjelas pengertian manajer, maka dikutip definisi yang dikemukakan oleh Rusliaman Siahaan, dkk mengatakan bahwa, **“Manajer merupakan orang yang bertindak sebagai perencanaan, pengorganisasian,**

³Bantu Tampubolon dan Halomoan Sihombing, **Akuntansi Keuangan**, Edisi Revisi: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2015, hal. 2

⁴Rudianto, **Pengantar Akuntansi**: Gelora Aksara Pratama, Jakarta, 2009, hal. 4

pengarah, dan pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.”⁵

Rusliaman Siahaan mengemukakan :**“Manajemen merupakan proses pencapaian tujuan dengan menggunakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap berbagai sumber daya – sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”⁶**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan: **“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”⁷.**

Dari defenisi diatas, yang dimaksud efektif adalah membuat keputusan yang tepat dan yang mengimplementasikannya dengan sukses. Dan efisien berarti menggunakan berbagai sumber daya secara bijaksana dengan cara hemat biaya.

2.1.2. Pengertian Akuntansi Manajemen

Bantu Tampubolon danHalomoanSihombing mengemukakan pengertian akuntansi manajemen sebagai berikut :

Akuntansi Manajemen adalah akuntansi yang bertujuan utama menghasilkan informasi untuk kepentingan manajemen. Umumnya informasi untuk keperluan manajemen bersifat mendalam, dan diperlukan untuk pengambilan berbagai keputusan manajemen. Informasi ini biasanya tidak dipublikasikan kepada umum.⁸

⁵ Rusliaman Siahaan,et.al.,**Pengantar Bisnis**, Edisi Revisi: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2015, hal . 113

⁶Rusliaman Siahaan, et. al., **Manajemen**, Edisi Pertama: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, hal . 3

⁷Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen**, Edisi Revisi: Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hal. 91

⁸Bantu Tampubolon dan Halomoan Sihombing, **Op.Cit.**,hal. 5

Defenisi diatas dijelaskan bahwa Akuntansi Manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu.

2.1.3. Fungsi Akuntansi Manajemen

Manajemen juga merupakan suatu proses, dan proses diartikan sebagai pengendalian manajemen yang terdiri dari struktur penataan organisasi, wewenang, tanggung jawab dan konsepsi informasi untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian dan suatu proses atau seperangkat tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja mencapai tujuannya.

Karena manajemen merupakan proses termaksud pula fungsi-fungsinya, dengan mengacu pada pengertian dan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, dan pengambilan keputusan. Maka fungsi itu timbul dari proses-proses yang berbeda dan berkaitan seperti berikut ini:

1. Perencanaan

Dalam bidang ini manajer merancangbeberapa langkah yang akan diambil dalam upaya menggerakkan organisasi kearah sarannya.

2. Pengorganisasian dan Pengarahan

Manajer memutuskan bagaimana cara terbaik mengkombinasikan sumber daya manusia dengan sumber daya ekonomi lainnya yang menjadi milik perusahaan agar dapat menjalankan rencana yang ditetapkan.

3. Pengendalian

Manajer mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan bahwa setiap organisasi berfungsi dengan aktivitas yang maksimal.

4. Pengambilan Keputusan

Pada hakikatnya bukan merupakan fungsi manajemen yang terpisah: pengambilan keputusan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari fungsi lain yang sudah dibahas, yaitu semua fungsi yang memerlukan pengambilan keputusan. Manajemen perusahaan memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk mengelola kegiatan perusahaan dan harus mempertanggungjawabkan hasilnya.

Dalam rangka mengambil keputusan manajemen harus memiliki beberapa tindakan-tindakan alternatif. Keputusan manajemen lebih diarahkan pada bagaimana memperdayakan semua sumberdaya yang ada dalam organisasi. Manajer dapat menjadi pendorong bagi penyelesaian masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

Ada 3 alasan utama mengapa manajemen diperlukan dalam perusahaan antara lain:

1. Alat untuk mencapai tujuan
2. Alat untuk mencapai keseimbangan antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Baik buruknya suatu perusahaan sangat ditentukan oleh manajemennya. Oleh karena itu manajemen sangat membutuhkan ilmu pengetahuan yang cukup untuk menangani setiap masalah perusahaan.

Jadi, akuntansi dan manajemen memiliki suatu keterkaitan dan ketergantungan dimana akuntansi sebagai penyedia informasi bagi manajemen dalam pengambilan keputusan tetapi akuntansi juga membutuhkan manajemen dalam fungsinya sebagai pengatur dan pengelolah kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan agar informasi dari akuntansi benar-benar bermanfaat.

2.1.4. Tujuan Akuntansi Manajemen

Adapun beberapa tujuan dari akuntansi manajemen adalah sebagai berikut ini:

1. Menyediakan informasi yang diperlukan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan
2. Membantu manajer dalam mengarahkan dan mengawasi kegiatan organisasi.
3. Memotivasi manajer kearah pencapaian tujuan organisasi
4. Mengukur kinerja dari manjer-manajer dan unit-unit dalam organisasi.

Sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi untuk pengguna internal, seperti manajer, eksekutif, dan pekerja. Jadi, akuntansi manajemen dapat disebut sebagai akuntansi internal, dan akuntansi keuangan dapat disebut akuntansi eksternal. Secara spesifik, akuntansi manajemen mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi yang

bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan.

Akuntansi manajemen timbul karena akibat adanya kebutuhan akan informasi 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 dan mengendalikan kegiatan-kegiatan perusahaan. Seorang manajer harus dapat menjabarkan teori manajemen dan teori-teori lainnya dalam bentuk angka-angka yang nyata, sehingga manajemen dapat menganalisa dan menginterpretasikan angka-angka tersebut dalam rangka pengambilan keputusan. Dengan demikian pengertian lain dari manajemen adalah bagaimana menggunakan data yang tersedia untuk tujuan pengambilan keputusan.

Dalam rangka pengambilan keputusan seorang manajemen harus dapat mempertimbangkan tindakan-tindakan alternatif. Oleh karena itu akuntan manajemen harus menyediakan data-data yang cukup lengkap tentang perhitungan masing-masing alternatif, dan yang akan dipilih tentunya alternatif yang memberikan keuntungan lebih besar bagi perusahaan. Dalam hal ini akuntan manajemen akan mencatat dan mengumpulkan data-data yang di luar perusahaan, sehingga apabila manajer membutuhkan data yang dimaksud dapat dengan segera dipenuhi. Dalam akuntansi manajemen, informasi atau laporan yang sudah daluarsa tidak berguna lagi, laporan yang ada pada waktunya meskipun tidak komplit lebih baik dari laporan yang lengkap tetapi telah daluarsa.

Pentingnya laporan yang aktual ini terutama untuk melakukan tindakan koreksi yang harus dilaksanakan sebelum kesalahan-kesalahan menjadi serius.

2.1.5. Perbedaan Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keuangan

Pada dasarnya akuntansi dapat dibedakan menjadi dua yaitu akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan. Akuntansi keuangan biasanya digunakan oleh orang-orang di luar perusahaan atau organisasi, sedangkan akuntansi manajemen digunakan oleh orang-orang dalam perusahaan atau organisasi.

Manajemen keuangan merupakan perencanaan, peranggaran dan pengelolaan perusahaan atau pengalokasian dana tersebut untuk investasi dimasa yang akan datang. Sedangkan akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yang berkaitan dengan ketentuan dan penggunaan informasi akuntansi untuk manajer atau manajemen dalam suatu organisasi dan untuk memberikan dasar kepada manajemen untuk membuat keputusan bisnis yang akan memungkinkan manajemen akan lebih siap dalam mengelola dan melakukan fungsi kontrol.

Perbedaan akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan berdasarkan pemakainya. Pemakai informasi akuntansi manajemen adalah manajer-manajer di dalam perusahaan seperti yang dijelaskan diatas. Akuntansi manajemen tidak bersifat mengatur dan tidak diatur dan mengambil data dari sistem akuntansi dan dari sumber data-data yang lain. Pemakai akuntansi keuangan adalah pihak-pihak yang berkepentingan diluar organisasi perusahaan seperti penanam modal dan kreditur. Informasi keuangan dipersyaratkan untuk perusahaan-perusahaan yang

sudah *go public* dan diatur oleh standar akuntansi keuangan dan didasarkan hampir seluruhnya pada data transaksi historis.

Ada beberapa perbedaan penting antara akuntansi manajemen dengan akuntansi keuangan menurut Mowenyaitu :

1. **Pengguna (*targeted user*)**
2. **Pembatas pada masukan dan proses**
3. **Jenis informasi**
4. **Orientasi waktu**
5. **Tingkat Agregasi**
6. **Keluasan⁹**

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.

Kedua, pembatasan pada masukan dan proses. Akuntansi manajemen tidak tergantung pada prinsip-prinsip akuntansi. Akuntansi keuangan hanya kegiatan-kegiatan ekonomi tertentu yang memenuhi kualifikasi sebagai masukan dan proses, harus mengikuti metode yang diterima umum.

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. Walau akuntansi manajemen juga mencatat dan melaporkan kejadian-

⁹Hansen and Mowen, *Manajemen Accounting, 7th Edition, Akuntansi Manajemen*, Alih Bahasa: Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary, Edisi Ketujuh: Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal. 9

kejadian yang telah terjadi, akuntansi manajemen lebih menekankan pada penyediaan informasi kegiatan-kegiatan di masa mendatang.

Kelima, tingkat agregasi. Akuntansi manajemen menyediakan ukuran dan laporan internal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, lini produk, departemen, dan manajer. Intinya, informasi yang sangat terinci dibutuhkan dan disediakan. Akuntansi keuangan, di lain pihak, memfokuskan pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, dan memberikan sudut pandang yang lebih agregat.

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

Laporan akuntansi manajemen sering diambil dari kumpulan data yang sama, biasanya dibuat untuk mendukung kebutuhan penyusunan laporan akuntansi keuangan. Sehingga perlunya merancang ulang kumpulan data yang akan digunakan oleh setiap laporan agar lebih memenuhi kebutuhan pengguna internalnya. Laporan akuntansi manajemen merupakan cakupan yang luas yang dapat digunakan sebagai evaluasi dan menarik keputusan untuk kemajuan perusahaan.

2.2. Peranan Akuntansi Manajemen

Informasi akuntansi manajemen sangat berperan penting untuk membantu manajer dalam proses pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, menganalisis, menyiapkan, menginterpretasikan, dan mengomunikasikan informasi yang digunakan manajemen untuk mencapai tujuan dasar organisasi. Akuntansi manajemen perlu sensitif terhadap kebutuhan informasi para manajer. Akuntansi berfungsi sebagai anggota staf dari organisasi dan bertanggung jawab menyediakan informasi yang dibutuhkan. Pihak tersebut biasanya terlihat secara dekat dalam proses manajemen sebagai anggota penting dari tim manajemen.

Informasi akuntansi dalam dunia bisnis merupakan objek penting dalam berbagai keputusan manajemen. Hal ini disebabkan karena data akuntansi luas sekali cakupannya, meliputi harta, utang, modal, pendapatan, biaya, beban, rugi, dan laba. Semua level manajer harus mengetahui dan memahami informasi akuntansi dan mampu menggunakan dalam pengambilan keputusan, baik dalam organisasi bisnis maupun non bisnis.

Hakikat manajemen adalah membuat keputusan yaitu memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif informasi yang tersedia yang dapat memberi manfaat. Keputusan itu meliputi keputusan rutin dan keputusan khusus. Pengambilan keputusan merupakan suatu tugas pokok manajemen yang dapat dikategorikan menjadi dua aspek yaitu aspek keputusan dalam perencanaan dan aspek keputusan dalam pengadilan. Menurut Siswanton: **“Suatu perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang**

akan dikejar selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai".¹⁰

Bagi manajer, belajar akuntansi sangat bermanfaat karena dapat membantu untuk mengetahui dan memahami prestasi kerja. Disamping itu, informasi akuntansi juga dapat menolong para manajer untuk mengetahui perubahan dan menganalisis perubahan, sehingga dapat ditemukan sebab-sebab perubahan.

Informasi akuntansi manajemen mengambil peran yang penting dalam perusahaan terutama dalam fungsi perencanaan dan pengendalian. Berdasarkan definisi tersebut, perencanaan memiliki 3 (tiga) karakteristik sebagai berikut:

1. Perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang.
2. Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yaitu serangkaian tindakan di masa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana.
3. Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan.

Manajer adalah orang yang dipercaya oleh pemilik perusahaan untuk menyusun strategi, kebijakan, program kerja, anggaran, mengendalikan kegiatan operasi, dan menilai kinerja pelaksana. Perilakunya sangat ditentukan oleh kondisi objektif perusahaan yaitu:

1. Kondisi organisasi, terutama oleh gaya pemilik perusahaan dalam pengambilan keputusan tentang besarnya tingkat hasil atas investasinya dan tingkat hasil modalnya

¹⁰George R. Terry and Leslie W. Rue, **Principles of Manajemen**, 7 Edition, **Dasar-Dasar Manajemen**, Alih bahasa: Ticoalu, Edisi Ketujuh: Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hal. 43

2. Kondisi peralatan kerja
3. Modal kerja
4. Sasaran kerja yang ingin dicapai
5. Sikap dan perilaku bawahan dalam menerima dan melaksanakan tugas pekerjaan (positif atau negatif)

Hansen dan Mowen mengemukakan :

Peran akuntansi manajemen dalam suatu organisasi merupakan salah satu peran pendukung. Mereka membantu orang-orang yang bertanggungjawab melaksanakan tujuan dasar organisasi. Posisi yang bertanggung jawab langsung pada tujuan dasar organisasi disebut sebagai posisi lini. Posisi yang mendukung dan tidak bertanggung jawab langsung terhadap tujuan dasar organisasi disebut sebagai posisi staf.¹¹

Kerjasama antara akuntansi manajemen dengan manajer perusahaan sangat memerlukan interaksi yang baik untuk mengkomunikasikan setiap kegiatan yang terjadi dalam perusahaan. Sehingga pihak manajemen dapat menyediakan informasi yang diperlukan oleh pihak manajer. Selain hubungan yang perlu harus dijaga, akuntansi manajemen juga harus mengetahui pedoman dalam menghasilkan laporan akuntansi manajemen yang benar.

Agar laporan akuntansi manajemen dapat dengan baik digunakan oleh manajer maka akuntansi manajemen harus sensitif dengan kebutuhan yang diperlukan oleh manajer. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan diuraikan pedoman pelaporan akuntansi manajemen seperti yang disebut diatas melalui penjelasan yang sangat singkat, yaitu sebagai berikut:

¹¹. Hansen and Mowen, **Op.Cit.**, hal. 18

1. Harus diterapkan konsep pertanggung jawaban.

Laporan akuntansi manajemen sedapat mungkin harus mengungkapkan konsep pertanggung jawaban dari masing-masing organisasi, sehingga prestasi dari masing-masing bagian (departemen) tersebut dapat diukur. Artinya setiap bagian organisasi harus menyusun laporan internnya.

2. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip pengecualian.

Laporan akuntansi manajemen sedapat mungkin harus ditetapkan prinsip pengecualian yaitu pelaporan harus dibedakan antara hal-hal yang berjalan semestinya dengan hal-hal yang perlu mendapat perhatian, artinya laporan harus lebih menonjol operasi-operasi yang menyimpang dari keadaan yang biasa. Misalnya hanya pengeluaran biaya yang melebihi anggaran diatas 5% saja yang dilaporkan.

3. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.

Laporan harus dapat diperbandingkan artinya pelaksanaan yang sebenarnya dibandingkan dengan anggaran standar, atau pelaksanaannya yang berlalu, sehingga tingkat kemajuan keorganisasi dapat diukur.

4. Data harus ringkas.

Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi. Pimpinan perusahaan biasanya mempunyai waktu yang terbatas untuk membaca laporan akuntan manajemen maka akuntan manajemen dalam membuat laporan sedapat

mungkin dapat harus ringkas, sehingga pimpinan dapat memahaminya dalam waktu singkat.

5. Laporan harus memuat komentar-komentar.

Karena laporan akuntansi manajemen menggunakan bahasa teknis akuntansi, maka akuntan manajemen sedapat mungkin harus memuat komentar-komentar singkat, misalnya menjelaskan tentang sebab terjadinya masalah, serta menunjukkan tindakan yang harus diambil untuk memperbaiki kondisi yang menyimpang. Prinsip pelaporan seperti yang telah dijelaskan diatas merupakan suatu dasar dari suatu sistem pelaporan yang baik.

Dari lima pedoman dan faktor-faktor yang dipaparkan diatas maka hasil laporan akuntansi manajemen dapat menjadi acuan yang terbaik bagi manajer dalam mengambil keputusan terbaik pula. Keputusan yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan adalah keinginan dari pada setiap manajer.

2.3. Manfaat Akuntansi Manajemen

Informasi akuntansi pada dasarnya bersifat keuangan yang membantu manajer melakukan tiga masalah pokok, yaitu: 1) merencanakan secara efektif dan memusatkan perhatiannya pada penyimpangan apa yang direncanakan. 2) mengarahkan operasi sehari-hari. 3) mencapai penyelesaian terbaik sehubungan dengan masalah operasi yang dihadapi organisasi.

Pertama, merencanakan secara efektif dan memusatkan perhatiannya pada penyimpangan apa yang direncanakan. Penyediaan informasi akuntansi yang

dapat membantu kebutuhan manajer melalui penyediaan laporan prestasi yang membantu manajer memusatkan terhadap masalah. Ringkasnya, laporan prestasi merupakan suatu bentuk umpan balik bagi manajer, yang mengarahkan perhatian kepada bagian organisasi yang dapat memanfaatkan waktu manajemen secara lebih efektif.

Kedua, mengarahkan operasi sehari-hari. Manajer mempunyai kebutuhan yang konstan akan informasi akuntansi dalam memimpin operasi sehari-hari yang rutin. Misalnya sewaktu manajer menentukan harga pokok produk baru yang bersandar pada informasi yang disediakan akuntansi untuk memastikan hubungan harga dan biaya sudah serasi dengan strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan. Misalnya, pekerjaan akuntansi dan manajemen mempunyai hubungan yang tidak mungkin terpisahkan dalam menjalankan operasi sehari-hari.

Ketiga, mencapai penyelesaian terbaik sehubungan dengan masalah operasi yang dihadapi organisasi. Informasi akuntansi sering merupakan faktor penting dalam menganalisis alternatif penyelesaian masalah. Alasannya ialah bahwa berbagai alternatif, biasanya mempunyai biaya dan manfaat tertentu yang dapat diukur dan digunakan sebagai masukan dalam membuat keputusan alternatif terbaik.

Peran akuntansi manajemen dalam suatu organisasi merupakan salah satu peran pendukung. Mereka membantu orang-orang yang bertanggung jawab melaksanakan tujuan dasar organisasi. Posisi yang bertanggung jawab langsung pada tujuan dasar organisasi disebut sebagai posisi lini. Posisi yang mendukung

dan tidak bertanggung jawab langsung terhadap tujuan dasar organisasi disebut sebagai posisi staf.

Pedoman pelaporan akuntansi manajemen dengan baik digunakan oleh manajer maka akuntansi manajemen harus sensitif dengan kebutuhan yang diperlukan oleh manajer. Maka akuntansi manajemen harus mengetahui pedoman pelaporan akuntansi manajemen sebagai berikut :

1. Harus diterapkan konsep “ Pertanggungjawaban”
2. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip “Pengecualian”
3. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
4. Sejauh yang dapat dilaksanakan data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi
5. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya

Untuk lebih jelasnya berikut ini diuraikan pedoman pelaporan akuntansi manajemen seperti yang disebut diatas melalui penjelasan yang singkat, yaitu sebagai berikut:

1. Harus Diterapkan Konsep Pertanggungjawaban

Laporan akuntansi manajemen sedapat mungkin harus mengungkapkan konsep pertanggungjawaban dari masing-masing bagian organisasi, sehingga prestasi dari masing-masing bagian (departemen) tersebut dapat diukur. Artinya setiap bagian organisasi harus menyusun laporan internya.

2. Sedapat Mungkin Harus Diterapkan Prinsip Pengecualian

Pengecualian yaitu pelaporan harus dibedakan antara hal-hal yang berjalan dengan semestinya dengan hal-hal yang perlu mendapat perhatian, artinya laporan harus lebih menonjol operasi-operasi yang menyimpang dari keadaan yang biasa. Misalnya hanya pengeluaran biaya yang melebihi anggaran di atas 5% saja yang dilaporkan.

3. Secara Umum, Angka-angka Harus Dapat Diperbandingkan

Laporan harus dapat dipertimbangkan artinya pelaksanaan yang sebenarnya dibandingkan dengan anggaran standar, atau pelaksanaan yang lalu, sehingga tingkat kemajuan organisasi dapat diukur.

4. Data Harus Ringkas

Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi. Pimpinan perusahaan biasanya mempunyai waktu yang terbatas untuk membaca laporan akuntansi manajemen, maka akuntan manajemen dalam membuat laporan sedapat mungkin harus ringkas, sehingga pimpinan dapat memahaminya dalam waktu singkat.

5. Laporan Harus Memuat Komentar-komentar

Karena laporan akuntansi manajemen menggunakan bahasa teknis akuntansi, maka akuntan manajemen sedapat mungkin harus memuat komentar-komentar singkat, misalnya menjelaskan tentang sebab terjadinya masalah, serta menunjukkan tindakan yang harus diambil untuk memperbaiki kondisi yang menyimpang. Prinsip pelaporan seperti yang telah dijelaskan di atas merupakan dasar dari suatu sistem pelaporan yang baik.

Dari 5 (lima) pedoman dan faktor-faktor yang dipaparkan diatas maka hasil laporan akuntansi manajemen dapat menjadi acuan yang terbaik bagi manajer dalam mengambil keputusan terbaik pula. Keputusan yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan adalah keinginan daripada setiap manajer. Sehingga manajer harus dapat mengambil keputusan yang memandang dan menitikbertkan kepada kelangsungan perusahaan semata tidak adanya suatu tekanan dari pihak lain yang tidak mengerti penuh dengan perusahaan dan masalah yang dihadapi dari pada perusahaan yang dipimpin.

Selain itu dari kelima prinsip tersebut, ada faktor-faktor yang dapat membantu untuk menghasilkan laporan intern yang baik yaitu:

1. Laporan harus tepat waktu.
2. Laporan harus sederhana dan jelas.
3. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh pimpinan yang akan memakainya.
4. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
5. Laporan harus akurat.
6. Bentuk penyaji harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya.
7. Selalu distandardisasikan, apabila mungkin.
8. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandang pimpinan.
9. Laporan harus berguna.
10. Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangan.

11. Perhatikan yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.

2.4. Proses Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan pentingnya untuk mengenali dan mempelajari masalah yang timbul dari permasalahan yang ada di suatu organisasi tersebut tepatnya dalam hal ini pada PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) UPT Pematang Siantar.

Proses pengambilan keputusan merupakan tahap-tahap yang dilalui atau digunakan untuk mengambil keputusan, tahap- tahap ini merupakan kerangka dasar sehingga setiap tahap dapat dikembangkan lagi menjadi beberapa sub tahap disebut langkah yang lebih khusus atau spesifik dan lebih operasional.

Proses pengambilan keputusan terdiri dari 3 tahap yaitu penemuan masalah, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan.

1. Penemuan Masalah

Tahap ini merupakan tahap untuk mendefinisikan masalah dengan jelas, sehingga perbedaan antara masalah dan bukan masalah (misalnya isu) menjadi jelas. Sehingga masalah yang dihadapi dapat dicari model dan cara jalan keluar yang sesuai.

2. Pemecahan Masalah

Tahap ini merupakan tahap penyelesaian terhadap masalah yang sudah ada atau sudah jelas. Langkah-langkah yang diambil adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau diluar jangkauan manusia, identifikasi peristiwa-peristiwa di masa yang akan datang.
- b. Pembuatan alat (sarana) untuk mengevaluasi atau mengukur hasil, biasanya berbentuk tabel hasil identifikasi alternatif keputusan.
- c. Pemilihan dan penggunaan model pengambilan keputusan.

3. Pengambilan Keputusan

Keputusan yang diambil adalah keputusan yang berasarkan pada keadaan lingkungan atau kondisi yang ada, seperti kondisi pasti, kondisi tidak pasti, dan kondisi konflik.

Pengambilan keputusan memang peranan penting karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan hasil pemikiran akhir yang harus dilaksanakan oleh bawahannya. Kesalahan dalam mengambil keputusan bisa merugikan organisasi, mulai dari kerugian citra sampai kepada kerugian materi. Pengambilan keputusan dilatar belakangi oleh adanya suatu masalah dalam usaha mencapai tujuan tertentu. Masalah didefinisikan sebagai suatu kondisi atau kejadian yang membahayakan atau berpotensi membahayakan perusahaan secara negatif. Namun, masalah juga dapat menguntungkan atau berpotensi memberikan keuntungan dengan cara positif. Masalah tersebut dapat dibagi dalam tiga golongan, yaitu:

1. Masalah korektif adalah masalah yang timbul karena adanya penyimpangan dari apa yang direncanakan. Masalah ini banyak terjadi dalam kegiatan pelaksanaan suatu rencana sehingga pembuatan keputusan dilakukan untuk memperbaiki rencana bila rencana tersebut keliru.
2. Masalah progresif adalah suatu masalah yang terjadi akibat adanya keinginan untuk memperbaiki atau mengingatkan suatu prestasi atau hasil masa lalu.
3. Masalah kreatif adalah suatu masalah yang muncul karena adanya keinginan untuk menciptakan sesuatu yang baru.

Efisiensi dan efektivitas suatu perusahaan biasanya dapat diduga dari jenis masalah yang sering dihadapi. Perusahaan yang terlalu sering menghadapi masalah korektif menggambarkan cara kerja yang kurang efisien dan kurang efektif. Perusahaan lebih sering menghadapi masalah progresif dan kreatif menggambarkan perusahaan yang relatif sukses dan inovatif.

Pihak yang biasanya dapat mengidentifikasi masalah adalah manajer karena manajer bekerja rutin ditempat dimana masalah tersebut dapat terjadi. Walau pun begitu, masalah tersebut tidak dapat diselesaikan oleh manajer maka dapat diselesaikan oleh para sains manajemen. Sains manajemen menggunakan penerapan ilmiah yang menggunakan pendekatan ilmiah untuk memecahkan masalah manajemen dalam rangka membantu manajer untuk mengambil keputusan yang baik.

Para manajer mengamati masalah yang muncul, kemudiam membuat keputusana dan memecahkannya, dan mengawasi konsekuensi yang terjadi untuk

melihat apakah perlu keputusan tambahan. Pembuatan keputusan yang baik merupakan bagian vital dari manajemen perencanaan, karena keputusan-keputusan akan menentukan bagaimana organisasi kedepannya dalam mengelolah sumber daya dan mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Dalam membuat keputusan semua menejer harus memberi bobot pada alternatif, banyak diantaranya yang menyangkut peristiwa pada waktu yang akan datang dan sulit untuk diramalkan, sehingga beberapa keputusan akan gagal dalam memecahkan masalah atau mendapatkan hasil yang diinginkan. Pada manajer berupaya memperoleh informasi mengenai alternatif-alternatif keputusan yang akan mengurangi ketidakpastian. Setiap situasi keputusan dapat diorganisir berdasarkan skala ketersediaan informasi dan kemungkinan terjadi kegagalan.

Pengambilan keputusan tidak hanya dilakukan oleh manajer puncak, tetapi juga oleh manager menengah dan manajer tingkat bawah. Tipe-tipe pengambilan keputusan sesuai perbedaan kondisi dan situasi yang ada. Salah satu pengklarifikasian keputusan yang digunakan, yaitu apakah pengambilan keputusan itu bersifat tidak rutin dan tidak terprogram atau terstruktur. Masalah-masalah yang bersifat tidak terprogram membutuhkan aspek tambahan dalam pemecahaannya, seperti kreatifitas, instuisi, dan pertimbangan. Setiap keputusan tidak terprogram selalu dihadapkan pada kondisi ketidakpastian dan faktor-faktor lain yang di luar kontrol dari pengabilan keputusan.

Menurut Muhammad Muslich Setiap masalah yang dapat dikelompokan sebagai masalah tidak terstruktur mempunyai karakteristik umum seperti berikut ini:

1. Terdapat satu set tujuan.
2. Terdapat lebih dari satu alternatif tindakan.
3. Setiap tindakan mempunyai satu atau lebih *outcomes*
4. Terdapat suatu sistem kriteria untuk menentukan alternatif tindakan, mana yang terbaik.¹²

Kondisi-kondisi ketidakpastian adalah keputusan kritis secara ringkas keputusan oleh manajemen diklarifikasikan oleh:

- a. Keputusan tidak terstruktur.
- b. Keputusan setengah terstruktur.
- c. Keputusan terstruktur.

Berikut adalah penjelasan dari kondisi-kondisi ketidakpastian:

- a. Keputusan tidak terstruktur

Keputusan tidak terstruktur ini bersifat tidak terjadi berulang-ulang dan tidak selalu terjadi. Keputusan ini dilakukan oleh manajer puncak. Informasi untuk pengambilan keputusan tidak terstruktur tidak mudah di dapat, tidak mudah terjadi dan biasanya bersal dari lingkungan luar organisasi.

- b. Keputusan setengah terstruktur

Keputusan setengah terstruktur adalah keputusan yang dapat di program, keputusan ini masih membutuhkan pertimbangan-pertimbangan dari si pengambil keputusan. Keputusan ini biasanya rumit dan memerlukan perhitungan-perhitungan secara rinci.

- c. Keputusan terstruktur

¹²Muhammad Muslich, **Metode Pengambilan Keputusan Kuantatif**, Cetakan Pertama: Jakarta Timur, 2009, hal. 323

Keputusan ini dapat di program, di buat menurut kebiasaan, aturan, dan prosedur. Keputusan ini rutin dan berulang-ulang. Setiap organisasi mempunyai kebijakan-kebijakan tertulis atau tidak tertulis yang memudahkan pembuatan keputusan dalam situasi terulang dengan membatasi dan menghilangkan alternatif-alternatif.

Pendekatan manajemen dalam pengambilan keputusan tidak selalu sama, melainkan tergantung pada situasi dan kondisi yang terjadi. Untuk mengambil suatu keputusan maka harus di lihat bagaimana situasi dan kondisi yang ada. Menurut Effendi Pengambilan keputusan dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) sebagai berikut: **“Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti, Pengambilan keputusan dalam kondisi resiko, Pengambilan keputusan dalam tidak pasti”**.¹³

Berikut adalah uraian dari pengambilan keputusan dengan kondisi dan situasi yang diterakan diatas:

1. Pengambilan keputusan dengan kondisi pasti

Pengambilan keputusan dalam kondisi pasti menyiratkan bahwa hasil dari setiap alternatif tindakan dapat ditentukan dengan pasti. Semua model *linear programming*, model *integer programming*, dan model *deterministik* lainnya termasuk dalam kelompok masalah dengan kondisi pasti. Hal ini dapat diketahui hasil yang diperoleh untuk setiap keputusan yang diambil. Contoh pengambilan kondisi pasti, misalnya suatu model *linear programming* yang bertujuan memaksimalkan laba dan kondisinya pasti (dalam konteks model) maka alternatif investasi atau produl yang memeberikan laba terbesar yang akan dipilih.

¹³Usman Effendi, **Asas Manajemen**, Edisi Pertama: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hal. 119

Dalam praktik mungkin kondisi pasti yang dihadapi berbeda dengan konsepnya. Tujuannya mungkin tidak hanya memaksimalkan laba, tetapi juga beberapa tujuan lain (multiple objectives). Apabila kondisi semacam ini yang dihadapi, yaitu pengambilan keputusan dalam kondisi dengan beberapa tujuan, salah satu cara untuk memecahkan masalah ini adalah dengan memberikan pertimbangan terhadap tujuan-tujuan tersebut dan menghitung nilai utilitas untuk setiap alternatif keputusan.

2. Pengambilan keputusan dalam kondisi risiko

Salah satu ciri masalah yang dihadapi manajer dalam pengambilan keputusan adalah kurang pastinya kejadian-kejadian dimasa yang akan datang. Karena kejadian-kejadian dimasa yang akan datang digunakan sebagai parameter untuk menentukan keputusan yang akan diambil, hasil keputusannya tergantung sampai seberapa jauh pengambilan keputusan dapat memprediksi parameter yang tidak pasti.

3. Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti

Pengambilan keputusan dalam kondisi tidak pasti menyiratkan bahwa mengambil keputusan tidak dapat menentukan probabilitas terjadinya berbagai kondisi atau *outcomes*. Pengambilan keputusan hanya mengetahui kemungkinan *outcome* dari suatu tindakan, tetapi dia tidak dapat memprediksi berapa probabilitas dari setiap *outcome* tersebut.

Proses pengambilan keputusan mengandung beberapa aktivitas yang saling berbeda. Ada 4 (empat) indikator dalam pengambilan keputusan yaitu:

1. Identifikasi masalah

2. Perencanaan alternatif pemecahan masalah
3. Pembuatan keputusan
4. Implementasi keputusan

Pertama, identifikasi masalah yaitu terdiri dari mengidentifikasi dan pemahaman masalah-masalah yang muncul di dalam organisasi mengenai mengapa masalah itu muncul, dimana, dan apa akibatnya, sistem tradisional sistem informasi manajemen yang menawarkan variasi rincian informasi dapat membantu mengidentifikasi masalah, khususnya jika sistem yang bersangkutan memberi beberapa alternatif pemecahan masalah sebagai outputnya.

Kedua, perancangan alternatif pemecahan masalah. Selama melakukan perancangan atau desain solusi atas masalah, individu merancang kemungkinan solusi atas masalah. Sistem Pendukung Keputusan (SPK) yang sederhana ideal untuk pengambilan keputusan ini karena mampu menjalankan model-model sederhana, bisa dikembangkan dengan cepat dan bisa dioperasikan dengan data yang terbatas.

Ketiga, pembuatan keputusan pemecahan masalah, yaitu terdiri dari penentuan dari beragam solusi alternatif. Disini para pengambilan keputusan memerlukan SPK yang lebih kompleks untuk mengembangkan data ekstensif yang lebih banyak pada beragam alternatif dan model-model kompleks alat bantu analisis data untuk mengkalkulasikan semua beban, konsekuensi dan peluang.

Keempat, implementasi keputusan. Selama melakukan implementasi, ketika keputusan dijalankan, manajer dapat menggunakan sistem pelaporan yang bisa

mengerjakan laporan-laporan rutin untuk kemajuan solusi tertentu. Sistem pendukung yang digunakan adalah mulai dari sistem informasi manajemen sampai ke sistem-sistem yang lebih kecil.

Pemimpin harus berpikir secara rasional dalam mengelolah data tanpa ada perasaan apapun. Pemimpin yang rasional akan mengambil keputusan setelah mengadakan analisis masalah, analisis situasi dan konsisi, serta analisis atas keputusan yang hendak diambil. Keputusan yang diambil oleh pemimpin yang rasional akan dapat diterima secara umum.

Dalam melaksanakan pengambilan keputusan, cara yang dilakukan maupun alat yang dibutuhkan oleh manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah dan manajemen tingkat bawah berbeda.

1. Manajemen Tingkat Atas

Oleh karena 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 strategik. Seperti yang diketahui, statistik adalah teknik kuantitatif yang menggunakan probabilitas sebagai dasar proses perhitungannya. Selain itu, statistik mampu merumuskan fenomena/ fakta atas masalah berdasarkan probabilitas yang digunakan.

2. Manajemen Tingkat Menengah

Manajemen tingkat menengah menggunakan cara maupun alat baik yang digunakan oleh tingkat atas maupun manajemen tingkat bawah sesuai kebutuhannya.

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 yang ada. Alat yang digunakan adalah teknik riset operasi atau manajemen kuantitatif, maupun juga teknik-teknik matematik yang lain.

Dalam riset operasi banyak dijumpai teknik, antara lain:

1. Program linier, yang merupakan suatu peralatan riset operasi yang digunakan untuk memecahkan masalah optimasi atau masalah dengan suatu jawaban paling baik dari serangkaian alternatif.
2. Teori antrian, yaitu sering disebut garis tunggu dikembangkan untuk membantu para manajer memutuskan berapa panjang suatu garis tunggu yang paling banyak diterima.
3. Teori permainan, merupakan suatu pendekatan matematik untuk pembuatan model persaingan atau pertentangan antara pihak yang berkepentingan. Teori ini dikembangkan untuk menganalisa proses pembuatan keputusan pada berbagai macam situasi persaingan yang melibatkan konflik.
4. Stimulasi, adalah kegiatan percobaan-percobaan dengan suatu model dalam berbagai cara yang teratur dan direncanakan.

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 sumbangan saran.

1. Sarana rapat

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

- a. Akan masalah yang akan dipecahkan akan menjadi lebih jelas karena dikupas dalam forum terbuka.
- b. Pertukaran pengetahuan dan pengalaman diantara peserta rapat akan dapat menghasilkan cara pemecahan masalah yang lebih bagus.
- c. Akan timbul lebih banyak alternatif sehingga akan dapat dipilih salah satu yang paling kecil resikonya.
- d. Dapat ditanamkan rasa keterkaitan diantara para pegawai, sehingga akan menimbulkan rasa tanggungjawab yang lebih besar.
- e. Dapat dikembangkan jika demokrasi karena para peserta rapat berlatih untuk menerima pendapat orang lain.

2. Sarana sumbangan saran

Sumbang saran merupakan suatu pertemuan bukan merupakan rapat pimpinan atau pegawai, tetapi lebih tepat dikatakan diskusi kelompok para peserta rapat diberi kebebasan untuk mengemukakan gagasannya. Dari gagasan tersebut diambil informasi yang penting bagi manajer baik untuk perencanaan, melaksanakan kegiatan atau pengawasan. Penyampaian dan

penyebaran informasi yang dilaksanakan dengan baik akan mempengaruhi kegiatan operasi perusahaan secara keseluruhan.

2.4.1. Langkah-langkah Dalam Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan dapat digunakan dengan pendekatan:

1. Model Administratif yaitu sebuah model dalam pengambilan keputusan yang menggambarkan bagaimana manajer sebenarnya membuat keputusan dalam situasi yang dicirikan dengan keputusan yang tidak terprogram, ketidakpastian, dan ambiguitas.
2. Model Deskriptif yaitu sebuah pendekatan yang menggambarkan bagaimana manajer sebenarnya melakukan pengambilan keputusan berdasarkan pada teoritis ideal.
3. Model Rasionalitas yang Terbatas yaitu konsep bahwa manusia memiliki waktu dan kemampuan kognitif untuk memproses informasi dalam jumlah yang terbatas yang akan digunakannya dalam mengambil keputusan.
4. Model Pemuasan yaitu untuk memilih alternatif solusi pertama yang memuaskan kriteria minimum dalam mengambil sebuah keputusan yang baik, meskipun solusi yang lebih baik bisa jadi akan terpikirkan nanti.

Baik sebuah keputusan itu terprogram dan baik model yang dipilih manajer itu klasik, administratif maka ada enam langkah yang biasanya dianggap sebagai proses pengambilan keputusan yang efektif.

Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan menurut Richard L. Daft:

1. **Pengenalan Syarat-syarat Sebuah Keputusan**
 Manajer menghadapi syarat-syarat dalam pengambilan keputusan dalam bentuk masalah atau peluang. Sebuah masalah (*problem*) muncul ketika pencapaian organisasi kurang dari tujuan yang ditentukan. Ada beberapa aspek dari kinerja bisnis yang memuaskan. Sebuah peluang (*opportunity*) muncul ketika manajer melihat pencapaian yang potensial yang melebihi tujuan organisasi saat itu. Manajer melihat kemungkinan untuk meningkatkan kinerja di atas kinerja kerja yang selama ini telah dilakukan.
 Kesadaran akan masalah dan peluang adalah langkah awal dalam rangkaian dan menuntut adanya pengamatan terhadap lingkungan internal dan eksternal akan persoalan-persoalan yang pantas diperhatikan oleh para eksekutif.
2. **Diagnosis dan Analisis Sebab-Akibat**
 Jika manajer dapat mengenali masalah dan peluang yang ada pemahaman akan situasi bisa disaring. Diagnosis adalah langkah dalam proses pengambilan keputusan dimana manajer menganalisis faktor-faktor sebab akibat penting yang berhubungan dengan situasi penting.
3. **Pengembangan Alternatif**
 Tahap ini adalah tahap yang membuat alternatif yang akan menjawab kebutuhan yang ada dan memperbaiki sebab-akibat yang mendasarinya. Untuk keputusan yang terprogram, alternatif-alternatif bisa dengan mudah dikenali dan bahkan biasanya sudah tersedia dalam peraturan dan prosedur organisasi. Namun keputusan yang tidak terprogram mengharuskan adanya pengembangan tindakan baru yang dapat menjawab kebutuhan perusahaan.
4. **Pemilihan Alternatif yang Dikehendaki**
 Setelah beberapa alternatif berhasil dikembangkan, organisasi harus memilih satu alternatif. Pilihan keputusan adalah seleksi dari arah tindakan alternatif yang paling menjanjikan. Alternatif terbaik adalah solusi yang paling sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai keseluruhan organisasi, serta mencapai hasil yang dikehendaki dengan menggunakan sumber daya paling sedikit.
5. **Penerapan Alternatif Terpilih**
 Tahap penerapan (*implementation*) adalah tahap dimana kemampuan manajerial, administratif dan persuasif yang dimiliki seorang manajer akan digunakan untuk menjamin bahwa alternatif terpilih akan dijalankan.
6. **Evaluasi dan Umpan Balik**
 Pada tahap evaluasi, yang merupakan bagian proses pengambilan keputusan, para pengambilan keputusan akan mendapatkan informasi tentang seberapa baiknya mereka menerapkan keputusan yang telah

mereka ambil dan apakah penerapan ini efektif dalam mencapai tujuan mereka.¹⁴

2.4.2. Faktor-faktor yang diperhatikan dalam Pengambilan Keputusan

Sebelum pihak manajemen mengambil keputusan, maka terlebih dahulu pihak manajemen mengetahui faktor-faktor apa saja yang diperhatikan.

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut ini:

1. Keadaan internal organisasi

Meliputi dana persediaan, kemampuan karyawan, kelengkapan karyawan dan struktur organisasi.

2. Tersedianya informasi yang dibutuhkan

Keputusan dibuat untuk memecahkan suatu masalah. Adakalanya masalah yang sama tetapi situasi yang dihadapinya berbeda. Karena keputusan diambil juga yang berbeda untuk mengetahui penyebab timbulnya masalah yang diperlukan informasi.

3. Keadaan ekstern organisasi

Kegiatan organisasi tidak akan pernah terlepas dari lingkungan, baik berupa konsumen, pesaing, peraturan pemerintah, keadaan ekonomi dan lain-lain.

¹⁴Richard L. Daft, *New Era Manajemen*, 9th Edition, **Manajemen**, AlihBahasa: Tita Maria Kanita, SalembaEmpat, Jakarta, 2012, hal. 294

2.5. Peran Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan

Semua kegiatan operasional perusahaan pada dasarnya adalah 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 rekan, tetapi harus dibuat berdasarkan fakta. Fakta-fakta direkam dalam formulir dan dibukukan pada catatan akuntansi. Artinya, fakta-fakta tersebut harus dikumpulkan, dikarifikasi, 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 penyaji 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.

Terdapat 4 (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 kearah pencapaian tujuan organisasi, dan 4) Mengukur kinerja dari manajer-manajer dan unit-unit dalam organisasi.

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. Manajemen suatu perusahaan penerbangan yang diharapkan pada pilihan membuka atau tidak suatu jalur penerbangan baru, memerlukan informasi akuntansi manajemen untuk memutuskannya. Terutama penting dalam hal pembuatan keputusan seperti ini adalah informasi mengenai 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 yang membutuhkan pemecahan.

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 maksud ini

adalah melalui penganggaran. Didalam menyusun anggaran, manajemen mengindikasikan bagaimana sumber daya harus dialokasikan dan diutamakan pengalokasiannya. Jika kegiatan aktual tidak sesuai anggaran, manajer akan diminta bertanggung jawab dan menjelaskan alasan-alasan terjadinya penyimpangan.

Keempat, mengukur kinerja dari manajer-manajer dan unit-unit dalam organisasi. Satu cara memotivasi manusia kearah pencapaian tujuan adalah dengan mengukur kinerjanya dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil pengukuran itu kemudian dipakai sebagai dasar pemberian penghargaan kinerja dengan umpan balik positif.

Pada dasarnya, setiap keputusan yang dibuat pada tingkat atas akan berpengaruh terhadap aktivitas yang dilakukan bawahan. Oleh karena itu pembuatan keputusan dalam suatu perusahaan harus dilakukan secara tepat, karena suatu keputusan dapat berpengaruh luas pada suatu unit organisasi atau bahkan dapat berpengaruh terhadap organisasi secara keseluruhan.

Untuk menghasilkan keputusan yang tepat maka dibutuhkan informasi yang memenuhi semua kriteria informasi yang layak dan berguna, sesuai dengan jenis keputusan yang harus dibuat. Sering terjadi bahwa sebelum keputusan dibuat maka semua informasi yang dibutuhkan harus dilengkapi terlebih dahulu. Bahkan terdapat beberapa keputusan yang harus ditunda karena informasi sebagai dasar pembuatan keputusan belum tersedia. Untuk mendukung pembuatan keputusan tersebut maka akuntansi manajemen harus secara rutin memperbaharui informasi

sehingga informasi yang tersedia selalu menunjukkan kondisi yang terbaru, dan layak digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan oleh manajemen.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian atau rancangan penelitian adalah rencana atau struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti akan dapat memperoleh jawaban terhadap penelitiannya. Dari uraian tersebut disimpulkan bahwa desain penelitian merupakan semua proses penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian mulai dari pengembangan sampai pelaksanaan penelitian yang dilakukan dalam waktu tertentu.

Penelitian yang dilakukan berupa deskriptif kualitatif, dimana penulis mengumpulkan data-data yang diperlukan berasal dari perusahaan dan kemudian menguraikannya secara keseluruhan.

3.2. Objek Penelitian

Objek Penelitian merupakan suatu sasaran ilmiah dengan tujuan dan kegunaan untuk mendapatkan data tertentu yang mempunyai hubungan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah peranan akuntansi manajemen pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Pelayanan Transmisi Pematang Siantar yang beralamat di Jl. Sangnawaluh Km.4,5 Pematang Siantar, Marihat Baris, Kec. Siantar, Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara.

3.3. Jenis Data yang Diperlukan

1. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara.

Data tersebut meliputi peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan dan cara penerapan biaya operasional.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Pelayanan Transmisi Pematang Siantar yang sudah diolah dan terdokumentasi untuk mendukung data primer seperti rencana dan realisasi biaya operasional.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data adalah segala sesuatu yang dapat dilambangkan, dikodekan atau di digitalisasikan dalam lambang-lambang atau kode-kode yang dimengerti oleh komputer untuk memperoleh data-data guna tersusunnya tugas akhir ini, maka penulis menggunakan cara untuk mengumpulkan data dengan beberapa metode yaitu:

1. Metode wawancara yaitu pengumpulan data dengan melakukan wawancara atau tanya jawab langsung dengan manajer dan bagian keuangan.
2. Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen internal di perusahaan yang terkait dengan lingkup penelitian ini seperti sejarah ringkas perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta rencana dan realisasi biaya operasional untuk periode 2017-2018.

3. Kepustakaan

Menggunakan data-data kepustakaan yaitu buku-buku cetak yang berkaitan dengan peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.

3.5. Metode Analisis Data

Setelah diperoleh, maka selanjutnya data tersebut dianalisis secara deskriptif dan deduktif :

1. Metode Deskriptif

Metode analisis deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Metode ini dilakukan dengan cara menentukan, mengumpulkan, disusun, diklarifikasikan, diinterpretasikan, sehingga memberikan keterangan jelas dan akhirnya menarik kesimpulan yang umum mengenai peran akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan pada perusahaan.

2. Metode Deduktif

Metode analisis deduktif merupakan ilmiah untuk membuat suatu kesimpulan dari data yang dianalisis berdasarkan kebenaran yang telah berlaku umum mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan. Dalam metode ini data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan konsep teori sebagai kebenaran umum. Dengan dapat dibuat kesimpulan serta mengemukakan saran untuk mengatasi masalah dalam akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan pada perusahaan..

