

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan pengaruh besar atas keberlangsungan hidup setiap manusia. Ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi penentu perkembangan setiap aspek kehidupan manusia termasuk bidang ekonomi dan bisnis. Salah satu hal yang mempengaruhi bidang tersebut adalah sebuah perusahaan. Perusahaan menjadi salah satu pengaruh terhadap perekonomian di Indonesia.

Saat ini perekonomian di Indonesia mengalami pertumbuhan setelah mengalami resesi yang dimulai pada tahun 2019. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) sejak kondisi resesi tersebut jumlah pengangguran dan tingkat pengangguran terus meningkat. Kepala Badan Statistik mengungkapkan pemutusan hubungan kerja (PHK) di Indonesia yang marak terjadi pada sektor manufaktur. Adapun penyebab terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK) salah satunya adalah kurang pengendalian terhadap biaya produksi perusahaan sehingga tujuan sebuah perusahaan untuk mencapai laba yang maksimal tidak sesuai target yang diharapkan. Pada kondisi tersebut perusahaan diharapkan melakukan pengendalian untuk mengatasi apa yang menjadi masalah penyebab terjadinya resesi tersebut.

Perusahaan harus mencapai laba yang maksimal agar manajemen sebuah perusahaan berjalan dengan baik. Adapun salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam pengendalian tersebut adalah memberdayakan informasi akuntansi. Informasi akuntansi dapat digunakan untuk melakukan perencanaan, evaluasi,

pengawasan dan juga mengetahui apakah sumber daya ekonominya telah digunakan dan dipertanggungjawabkan dengan baik.

Akuntansi manajemen sangat penting bagi seorang manajer untuk melakukan evaluasi, perencanaan, pengawasan sehingga seorang manajer tersebut memiliki acuan untuk mengambil keputusan terhadap manajemen perusahaan tersebut. Informasi akuntansi harus disajikan dengan tepat dan akurat karena itu menjadi penentu kualitas dari keputusan yang diambil oleh seorang manajer. Adapun manfaat dari akuntansi manajemen bagi perusahaan antara lain:

1. Menyediakan informasi akuntansi yang tepat dan akurat.
2. Sebagai pengendalian internal yang ketat terhadap kegiatan operasional perusahaan.
3. Menjadi alat pengawasan dan pengendalian kinerja perusahaan.
4. Menjadi landasan atau pedoman dalam pengambilan keputusan.
5. Sebagai evaluasi kinerja perusahaan.

Sujarweni (2019:128) menyatakan “Laporan keuangan adalah catatan yang berisi informasi tentang keuangan di perusahaan pada periode tertentu, dan digunakan untuk menggambarkan kinerja perusahaan selama periode tertentu.” Secara umum tujuan laporan keuangan untuk memberikan informasi yang menyangkut posisi keuangan serta bagaimana kinerja perusahaan yang dilihat dari berapa besar laba rugi yang dihasilkan, sehingga memudahkan para pengguna laporan untuk mengambil suatu keputusan. Oleh karena itu akuntansi manajemen sangat bermanfaat agar menghasilkan informasi yang akurat.

Informasi yang ada berupa angka dari setiap departemen dan diolah oleh setiap manajer.

T.Amiruddin (2019:8), “Keputusan adalah proses penelusuran yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi.” Perusahaan dalam menjalankan usaha akan menghadapi berbagai masalah, oleh karena itu setiap manajemen untuk memecahkannya dibutuhkan keputusan yang bijaksana. Dengan demikian dapat dikatakan keputusan dapat mempengaruhi keberlangsungan suatu perusahaan.

Korelasi informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan, yaitu otoritas yang dimiliki oleh manajer untuk menggunakan informasi manajemen dalam menentukan keputusan yang mempengaruhi setiap aspek yang terkandung dalam proses kegiatan perusahaan. Dalam penyusunan perencanaan ataupun penentuan keputusan, seorang manajer membutuhkan informasi - informasi yang berintegritas untuk meminimalisir risiko yang dapat muncul dari perencanaan atau keputusan yang telah di ambil.

Informasi yang tersaji dalam laporan keuangan atau akuntansi manajemen sangat berperan dalam menentukan suatu keputusan bagi manajer, karena manajer adalah seorang pimpinan yang berperan aktif dalam pembuatan perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Informasi yang digunakan tersebut bisa dikatakan sebagai mesin yang berisi suatu data, fakta, pengamatan, persepsi atau yang lainnya untuk menambah ilmu pengetahuan.

Pada umumnya perusahaan menyusun anggaran untuk digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan. Dengan kesempatan ini penulis berfokus pada akuntansi manajemen dari informasi anggaran dan realisasi anggaran biaya

produksi perusahaan dengan menyusun sebuah anggaran yang akan dijadikan sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan.

Adapun yang menjadi objek penelitian adalah PT. Perkebunan Nusantara IV unit Tobasari unit teh. PT. Perkebunan Nusantara IV unit Tobasari adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang agroindustri. Perusahaan ini juga menjadi objek PT. Perkebunan Nusantara IV mengelola komoditi teh seluas 4% dari seluruh bisnis kebunnya. Usaha teh dikordinir oleh distrik II yang terdiri dari kebun Sidamanik, Bah Butong dan Tobasari. Ketiganya terletak di kecamatan Sidamanik dan Pematang Sidamanik. Pengolahan komoditas perkebunan teh PT. Perkebunan Nusantara IV unit Tobasari mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman yang menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, serta pemasaran komoditas yang dihasilkan dari kegiatan pendukung lainnya. (<https://www.ptpn4.co.id/bisnis-kami/teh/>)

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
Tahun 2022

Produksi	Realisasi	Anggaran
Jumlah Biaya Tidak Langsung	14.265.870.626	16.079.204.000
Biaya Langsung :		
Biaya Tanaman	87.169.719.175	97.250.722.000
Biaya Pabrik Bruto	56.193.679.503	58.171.027.000
Biaya Pabrik Netto	54.589.362.107	55.510.904.958
Jumlah Biaya Langsung	141.759.081.282	152.761.626.958

Peny. A/B Harga Pokok	13.144.953.911	14.748.571.000
Jumlah Biaya Produksi Kebun Sendiri	169.169.905.819	183.589.401.958
Pembelian Hasil Plasma	2.993.118.063	5.312.250.000
Pengolahan Atas Kebun Plasma	1.604.317.396	2.660.122.042
Jumlah Biaya Produksi dan Harga Pokok	173.767.341.278	191.561.774.000

Sumber Data: PTPN IV Unit Tobasari

Dari data diatas, dapat diketahui jumlah anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV unit Tobasari tahun 2022 sebesar Rp 191.561.774.000 dan jumlah realisasi anggarannya sebesar Rp. 173.767.341.278 Diketahui dari data tersebut bahwa realisasi lebih kecil dari anggaran sehingga terjadi penyimpangan positif (*favoriabel variance*).

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Disky Alexandro Sagala pada PT. Perkebunan Nusantara IV unit Tobasari pada tahun 2020 teridentifikasi adanya penyimpangan realisasi yang telah dianggarkan sebelumnya. Berikut disajikan data anggaran dan realisasi biaya produksi pada Tahun 2020 di PT. Perkebunan Nusantara IV unit Tobasari.

Tabel 1.2
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
Tahun 2020

Produksi	Realisasi	Anggaran
Jumlah Biaya Tidak Langsung	15.250.422.000	14.384.768.938
Biaya Langsung :		
Biaya Tanaman	87.626.336.000	83.464.456.854
Biaya Pabrik Bruto	67.628.435.000	67.665.015.596
Biaya Pabrik Netto	64.783.348.000	64.222.576.530
Jumlah Biaya Langsung	152.409.684.000	147.687.033.384
Peny. A/B Harga Pokok	12.707.560.000	12.531.372.902
Jumlah Biaya Produksi Kebun Sendiri	180.367.666.000	174.603.175.224
Pembelian Hasil Plasma	5.394.110.000	5.222.489.126
Pengolahan Atas Kebun Plasma	2.845.087.000	3.442.439.066
Jumlah Biaya Produksi dan Harga Pokok	188.606.863.000	183.268.103.416

Sumber Data: Jurnal oleh Disky Sagala

Dari data diatas, dapat diketahui jumlah anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV unit Tobasari tahun 2020 sebesar Rp 183.286.103.416 dan jumlah realisasi anggarannya sebesar Rp 188.606.863.000. Diketahui dari data tersebut bahwa realisasi lebih besar dari anggaran sehingga terjadi penyimpangan negatif (*unfavorable varience*).

PT. Perkebunan Nusantara IV unit Toba Sari mengalami kerugian dikarenakan pencurian TBS (*Tandan Buah Segar*) di lapangan terutama pada saat harga CPO (*Crude Palm Oil*) tinggi dan pandemi *Covid-19*. Pembelian TBS

(Tandan Buah Segar) membuat biaya menjadi lebih besar sehingga melewati anggaran.

Pengambilan keputusan memiliki peranan yang penting dikarenakan, keputusan yang dibuat oleh manajer merupakan hasil pemikiran akhir agar dilaksanakan. Kesalahan dalam pengambilan keputusan akan berdampak negatif bagi perusahaan baik dari segi citra maupun materi. Peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan pada biaya produksi perusahaan sangat dibutuhkan agar realisasi tidak melampaui target yang telah dianggarkan

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk mendalami mengenai permasalahan dalam pengambilan keputusan yang diterapkan di perusahaan, untuk itu penulis memilih skripsi yang berjudul “PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN SEBAGAI ALAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV UNIT TOBASARI”.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah bertujuan untuk menentukan masalah apa yang akan di pecahkan dalam suatu penelitian. Sujarweni (2014:54) menyatakan bahwa “Rumusan masalah merupakan pertanyaan yang timbul berdasarkan judul maupun latar belakang yang ada.”

Berdasarkan latar belakang yang penulis uraikan sebelumnya, penulis merumuskan masalah yang akan dibahas dalam penulisan skripsi yaitu : Apakah akuntansi manajemen berperan dalam pengambilan keputusan di PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari?.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan akuntansi manajemen sebagai alat pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari.

1.4. Batasan Masalah

Untuk mempermudah suatu kegiatan penelitian, serta untuk memfokuskan masalah yang akan diteliti, maka penulis membuat batasan mengenai peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari untuk tahun 2022.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini terbagi dua yaitu 1) Manfaat teoritis, dan 2) Manfaat Praktis.

1.1.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan untuk pengembangan ilmu pengetahuan mengenai peranan akuntansi manajemen sebagai alat pengambilan keputusan.

1.1.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.
- b. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan, informasi dan pertimbangan untuk mengambil keputusan dengan peranan akuntansi manajemen.

- c. Bagi akademisi, sebagai bahan referensi dan informasi bagi pihak yang melakukan penelitian dalam studi kasus yang sama.
- d. Bagi Universitas, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan mengenai peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan serta dapat dijadikan referensi dan dasar penelitian selanjutnya khususnya bagi mahasiswa fakultas ekonomi.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori yang Relevan

2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi sebagai bagian dari kreasi individu yang berperan terhadap setiap tingkat usaha yang membutuhkan informasi tentang keuangan perusahaan. Akuntansi digunakan sebagai acuan perencanaan, pengawasan dan pengambilan keputusan bagi setiap pihak yang membutuhkan. Akuntansi memberikan informasi atas riwayat masuk dan keluarnya kas yang melalui proses pengolahan mulai dari pengumpulan, pengukuran, penyimpanan analisis, pelaporan dan pengolahan. Sujarweni (2019:3) mengemukakan pengertian akuntansi adalah kegiatan mencatat, mengikhtisarkan, mengklasifikasikan dan melaporkan keuangan dalam bentuk laporan keuangan dalam satu periode waktu. Laporan keuangan tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Siallagan (2021:9) juga mengemukakan bahwa Akuntansi dianggap sebagai sebuah bahasa dunia usaha, karena akuntansi diperuntukkan sebagai alat komunikasi terkait informasi perusahaan. Informasi tersebut berupa informasi kuantitatif yang bersifat keuangan yang berguna bagi semua pemakai.

Menurut Munte,(2019:5) Akuntansi berisi informasi kuantitatif yang berguna pada proses pengambilan keputusan, mencatat setiap transaksi dalam perusahaan yang dapat dianalisis dan tidak memihak kepada salah satu pemakai informasi tersebut.

Berdasarkan definisi-definisi yang diuraikan tersebut dapat disimpulkan bahwa akuntansi merupakan sebuah informasi yang menjadi hasil dari proses pencatatan yang harus memenuhi kebutuhan pihak yang memerlukan. Dengan demikian setiap laporan keuangan harus mempunyai kualitas agar memenuhi kebutuhan bagi para pengguna informasi tersebut. Akuntansi terfokus pada desain pencatatan, menyajikan laporan keuangan berdasarkan data yang ada, dan penafsiran laporan tersebut.

Dalam kegiatan setiap bidang usaha harus melakukan pencatatan akuntansi pada setiap terjadinya kegiatan transaksi. Oleh karena itu setiap informasi yang disajikan pada suatu laporan keuangan diharapkan mudah dimengerti bagi para penggunanya karena informasi tersebut dapat digunakan untuk mengambil suatu keputusan.

Menurut Garaika & Friyana (2020:7) Akuntansi Manajemen adalah sistem akuntansi yang bertujuan untuk menyajikan laporan keuangan untuk kepentingan pihak internal perusahaan, seperti manajer keuangan, manajaer produksi, manajer pemasaran, dan pihak internal lainnya.

Dari definisi yang diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen adalah suatu bidang akuntansi yang bertujuan untuk menyediakan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu. Salah satu penyajian dari akuntansi manajemen adalah anggaran dan realisasi anggaran biaya produksi, disimpulkan dari pernyataan Audrey & Bonifasius (2022:4) bahwa definisi awal akuntansi manajemen berfokus pada aspek biaya dan produk bisnis.

2.1.2 Konsep Anggaran Biaya Produksi

Menurut Yanto et al., (2022:31) Anggaran produksi adalah alat untuk melakukan perencanaan, koordinasi dan pengawasan pada kegiatan produksi. Anggaran disusun dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Rencana Produksi meliputi penentuan produk yang harus diproduksi untuk memenuhi penjualan yang direncanakan dan mempertahankan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan. Menurut Nasution, (2021:22) bahwa anggaran biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi, dalam anggaran biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik.

Menurut Sumarsan, (2020:98) menjelaskan bahwa biaya pabrikasi sering disebut biaya produksi yang terdiri dari :

1. Biaya bahan

Bahan adalah bahan yang digunakan untuk membuat barang jadi. Biaya bahan merupakan nilai atau besarnya rupiah yang terkandung dalam bahan yang digunakan untuk proses produksi. Biaya bahan terdiri dari :

- a. Biaya bahan langsung (direct material) adalah bahan mentah yang digunakan untuk memproduksi barang jadi yang secara fisik dapat diidentifikasi pada barang jadi.
- b. Biaya bahan tidak langsung (indirect material) adalah bahan yang digunakan untuk menyelesaikan suatu produk tetapi pemakaiannya relatif kecil, atau pemakaiannya sangat rumit untuk dikenali di produk jadi.

2. Biaya tenaga kerja

Tenaga kerja adalah karyawan bekerja untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Biaya tenaga kerja langsung (direct labor) adalah gaji atau upah karyawan yang mengerjakan untuk memproses bahan baku menjadi barang jadi. Biaya tenaga kerja tidak langsung (indirect labor) adalah gaji atau upah tenaga kerja bagian produksi yang terlibat secara langsung dalam proses pengerjaan bahan menjadi barang jadi.

3. Biaya overhead pabrik (BOP)

Biaya overhead pabrik adalah biaya bahan tidak langsung, biaya tenaga kerja langsung dan semua biaya pabrikasi lainnya yang tidak dapat dibebankan langsung ke produk tersebut.

Berdasarkan pengertian biaya produksi maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan biaya produksi adalah dasar dalam penentuan harga jual, sebab suatu tingkat harga yang tidak menutup biaya akan mengakibatkan kerugian. Sebaliknya apabila suatu tingkat harga melebihi semua biaya non operasi maka akan menghasilkan keuntungan.

2.1.3 Laporan Realisasi Anggaran

Menurut Nasution, (2021:24) realisasi anggaran adalah laporan yang menggambarkan perbandingan antara anggaran pendapatan dan belanja dengan realisasinya yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan perundang-undangan. Laporan realisasi anggaran tersebut menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya ekonomi yang dikelola oleh perusahaan.

Adapun manfaat dari laporan realisasi anggaran ini adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan informasi mengenai realisasi anggaran secara menyeluruh yang berguna dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dalam hal efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.
2. Menyediakan informasi mengenai sumber, alokasi, dan penggunaan sumber daya ekonomi.
3. Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi yang berguna dalam memprediksi sumber daya ekonomi yang akan diterima untuk mendanai kegiatan produksi dalam periode mendatang..

2.1.4 Analisis Varians

Tambunan (2017:75) Analisis varians adalah membandingkan biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Biaya standar adalah biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu. Varians atau Selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varians memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan. Analisis varians digunakan secara luas dalam laporan keuangan dan sering diaplikasikan menurut keadaan berikut ini :

1. Penyelidikan menyimpang antara realisasi tahun berjalan dengan realisasi tahun lalu, dimana tahun lalu digunakan sebagai dasar.
2. Penyelidikan penyimpangan antara realisasi dengan anggaran, dimana anggaran diperlukan sebagai dasar perbandingan.

Analisis varians penting dilakukan karena dapat digunakan untuk mengetahui berbagai macam penyebab terjadinya selisih antara biaya yang telah ditetapkan (biaya standar) dengan biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan (biaya sesungguhnya). Sehingga hasil dari analisis tersebut dapat mempermudah manajemen dalam menentukan tindakan untuk mengatas terjadinya selisih merugikan.

Penyimpangan biaya dibagi atas dua bagian yaitu :

1. *Favorable Cost Variance*, yaitu penyimpangan yang bersifat menguntungkan. Ini terjadi apabila realisasi lebih kecil dari anggaran.
2. *Unfavorable Cost Variance*, yaitu penyimpangan yang sifatnya merugikan. Ini terjadi apabila realisasi lebih besar dari anggaran.

Semua penyimpangan biaya, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perlu dianalisis dalam rangka pengambilan tindak perbaikan pada masa yang akan datang. Dalam kaitannya dengan biaya, analisis varians disebut juga analisis selisih biaya. Informasi mengenai selisih antara biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya ini disajikan kepada manajemen untuk dipakai sebagai dasar penentuan sebab-sebab terjadinya selisih. Selanjutnya melakukan tindakan perbaikan atas selisih yang merugikan, sehingga perusahaan dapat mengetahui penyebab kerugian dan memperbaikinya. Dari penyimpangan yang terjadi dapat diketahui apakah biaya sudah terealisasi sesuai dengan anggaran. Apabila penyimpangan atau selisih yang terjadi melebihi batas yang telah ditetapkan perusahaan, maka penyimpangan perlu dianalisis. Analisis selisih atau varians merupakan suatu proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi,

melaporkan serta menjelaskan suatu varians dari hasil yang sesungguhnya diharapkan atau hasil yang dianggarkan.

2.1.5 Pengertian Pengambilan Keputusan

Menurut T.Amiruddin (2019:8) Keputusan adalah proses penelusuran yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi.

Dalam menjalankan suatu organisasi/perusahaan setiap manajemen akan menghadapi berbagai masalah, oleh karena itu untuk memecahkannya dibutuhkan keputusan yang bijaksana.

Menurut Hermawati (2017:13) Pengambilan keputusan adalah sesuatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi, dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang tepat.

Pengertian tersebut mengandung 5 hal esensi yaitu :

- a. Dalam proses pengambilan keputusan setiap hal tidak terjadi secara kebetulan.
- b. Pengambilan dilakukan dengan penuh perhitungan karena pendekatan terhadap pengambilan keputusan berdasarkan kapabilitas organisasi, ketersediaan tenaga kerja, dan keadaan lingkungan.
- c. Sebelum masalah dipecahkan dengan baik, kebenaran dari masalah tersebut harus diketahui secara jelas.
- d. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang dipilih dari beberapa opsi yang sudah di analisis secara matang.

Dalam pengambilan keputusan maka diperlukan suatu informasi tentang masalah yang dihadapi. Dengan ini akuntansi manajemen berperan untuk menjadi informasi dalam memecahkan suatu permasalahan yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan. Pengambilan keputusan terjadi setelah seorang manajer mendapatkan informasi tentang masalah tersebut kemudian diperhitungkan agar keputusan yang diambil dapat berpengaruh baik bagi organisasi/perusahaan.

2.1.6 Proses Pengambilan Keputusan

Menurut Febriansah & Meiliza (2020:3) Pengambilan keputusan dibuat berdasarkan proses analisis, pendendahan, dan pensimulasian melalui berbagai perhitungan alternatif solusi yang mungkin dilakukan.

Menurut Rohmatul Fitri (2014:1) Pengambilan keputusan yang merupakan seni selalu terikat pada tujuan yang hendak dicapai, jenis masalah yang dihadapi, serta faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi.

Dari definisi yang telah diuraikan diatas dapat di simpulkan bahwa terdapat tahapan yang harus dilalui untuk mengambil sebuah keputusan. Seperti yang dikemukakan oleh Sirait (2019:27) 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 langka yang lebih khusus atau spesifik dan lebih operasional.

Pengambilan keputusan diawali dengan langkah mengidentifikasi atau penemuan suatu masalah, kemudian diakhiri dengan langkah memilih alternatif

atau membuat sebuah keputusan (Rusliaman et al., 2020:137). Menurut Chintia (2018:19) ada 3 tahapan pada proses pengambilan keputusan, yaitu:

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.
 - c. Pemilihan dan penggunaan model pengambilan keputusan.
3. Pengambilan Keputusan Keputusan yang diambil adalah berdasarkan pada keadaan lingkungan atau kondisi yang ada.

Pengambilan keputusan memiliki peranan yang penting dikarenakan, keputusan yang dibuat oleh manajer merupakan hasil pemikiran akhir agar dilaksanakan. Kesalahan dalam pengambilan keputusan akan berdampak negatif bagi organisasi baik dari segi citra maupun materi. Pengambilan keputusan didasari dengan ditemukannya suatu masalah dalam usaha mencapai tujuan tertentu.

Masalah diartikan sebagai suatu kondisi atau kejadian yang berpotensi memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Namun, disisi lain masalah juga dapat berpotensi memberikan dampak yang positif.

2.1.7 Tahap-tahap Pengambilan Keputusan

Sebuah keputusan tidak dapat diambil tanpa adanya pertimbangan. Hal ini dikarenakan setiap keputusan yang diambil akan memberikan dampak pada setiap elemen yang berkaitan. Hayati et al., (2021:102) Pengambilan keputusan terdiri dari tiga tahapan yaitu :

1. Tahap penyidikan

Tahap ini merupakan tahapan dalam menganalisis kondisi lingkungan yang berhubungan dengan keputusan yang diambil. Pada tahapan ini data yang ditemukan masih bersifat mentah yang kemudian diidentifikasi agar mengetahui permasalahan yang dihadapi.

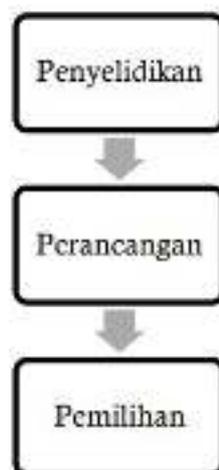
2. Tahap perancangan

Pada tahapan ini dilaksanakan proses pendaftaran, proses pengembangan dan proses penganalisisan tindakan yang akan dilakukan.

3. Tahap pemilihan

Pada tahapan ini dilakukan pemilihan tindakan dari beberapa alternatif yang ada.

Tahapan pengambilan keputusan dapat di visualisasikan seperti berikut:



Gambar 2.1. Tahapan Pengambilan Keputusan

Sumber : Hayati et al., (2021:102)

2.1.8 Jenis-jenis Pengambilan Keputusan

Jenis-jenis pengambilan keputusan pada tingkatan manajemen perusahaan menggambarkan perencanaan dan pengendalian yang baik dan menyangkut kebutuhan produksi suatu perusahaan. Uleng (2019:4) menyatakan bahwa Keputusan dibuat dalam rangka menyelesaikan masalah, pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah adalah proses berkelanjutan dalam hal evaluasi atau kondisi organisasi.

Prima (2015:1) mengungkapkan bahwa pengambilan keputusan diidentifikasi berdasarkan beberapa jenis sebagai berikut.

1. Pengambilan keputusan berdasarkan intuisi

Banyak pemimpin mengambil keputusan berdasarkan intuisi yang dirasakannya. Keputusan tersebut bersifat subjektif karena lebih mengandalkan intuisi atau perasaan pemimpin. Keputusan ini memiliki kelemahan dengan

adanya pengaruh pihak lain, sugesti tertentu, dan faktor kejiwaan. Namun demikian, pengambilan keputusan jenis ini memiliki kelebihan sebagai berikut.

- a. Pengambilan keputusan oleh satu pihak sehingga mudah untuk memutuskan.
- b. Keputusan intuitif lebih tepat untuk masalah-masalah yang bersifat kemanusiaan.

2. Pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan rasional

Keputusan ini lebih mempertimbangkan aspek kemanfaatan atau daya guna dari keputusan yang diambil. Keputusan ini digunakan untuk masalah yang membutuhkan pemecahan rasional sehingga sifat keputusannya lebih objektif.

3. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta

Terdapat beberapa jenis pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Jenis keputusan ini mendasarkan pada pemahaman bahwa setiap keputusan yang diambil itu harus berdasarkan fakta semata sehingga intuisi diabaikan. Fakta juga dikaitkan dengan ketersediaan sumber data maupun informasi yang memadai. Data dan informasi tersebut diolah sedemikian rupa, kemudian disusun dengan rapi dan sistematis sebagai dasar bagi pengambilan keputusan.

4. Pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman

Jenis pengambilan keputusan ini didasarkan pada pertimbangan pengalaman yang telah diperoleh pada masa lampau. Pada saat pengambilan keputusan, pemimpin akan terlebih dahulu mempertimbangkan apakah keputusan tertentu pernah dilakukan pada masa lampau dan dampak dari keputusan itu seperti apa. Peningkatan tersebut biasanya didukung dengan ketersediaan berbagai

macam arsip pengambilan keputusan. Jika ternyata permasalahan tersebut pernah terjadi sebelumnya maka pemimpin tinggal menyesuaikan dengan kondisi saat ini.

Pengambilan keputusan berdasarkan wewenang Keputusan ini dibuat karena adanya wewenang (authority) yang melekat. Jenis pengambilan keputusan ini adalah keputusan yang lazim yang diimplementasikan oleh pemimpin organisasi. Setiap orang yang menjadi pemimpin organisasi mempunyai tugas dan wewenang untuk mengambil keputusan dalam menjalankan kegiatan demi tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

2.1.9 Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan

Sirait (2019:41) mengungkapkan bahwa seluruh kegiatan operasional perusahaan berjalan berdasarkan keputusan dari manajemen perusahaan untuk melakukan suatu tindakan atau melaksanakan suatu kegiatan. semua 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 ditentukan dari informasi tanpa adanya sebuah fakta. Fakta-fakta direkam dalam formulir dan dibukukan pada catatan akuntansi. Artinya, fakta-fakta tersebut harus dikumpulkan, diklarifikasi, bahkan dianalisis dan disajikan dalam berbagai bentuk agar mudah dimengerti, serta didistribusikan kepada para pemakai, yaitu para pengambil keputusan didalam 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.

Sirait (2019:41) juga menyatakan Ada empat indikator dari peranan akuntansi manajemen yaitu menyediakan informasi yang diperlukan untuk manajer dalam perencanaan dan pembuatan keputusan, Membantu manajer dalam mengarahkan dan mengawasi kegiatan organisasi, Memotivasi manajer kearah pencapaian tujuan organisasi, dan Mengukur kinerja dari manajer-manajer dan unit-unit dalam organisasi.

Pertama, menyediakan untuk manajer informasi yang diperlukan dalam perencanaan dan pembuatan keputusan. Keputusan-keputusan penting terkait pemberdayaan sumber daya yang dimiliki organisasi didasari 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 memerlukan informasi akuntansi 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 memiliki berbagai tujuan. Tetapi organisasi terdiri dari sejumlah orang yang mempunyai tujuan individu. Tujuan setiap 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 diutama 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.

2.1.10 Pengertian Keputusan

Menurut Kurniawan (2019:1) “Keputusan adalah suatu pengakhiran dari suatu proses pemikiran tentang suatu masalah dengan memilih pilihan yang telah tersedia.”

Menurut Riofita (2016:12) “Keputusan adalah bentuk pemecahan masalah yang dilakukan setelah memilih satu dari berbagai alternatif yang dibuat.”

Menurut Rusliaman et al., (2020:137) “Keputusan merupakan pilihan dari beberapa alternatif yang ada.”

Dari definisi yang telah diuraikan diatas dapat disimpulkan bahwa keputusan adalah hasil dari proses pengambilan keputusan. Keputusan juga merupakan pilihan dari berbagai alternatif yang tersedia dan yang digunakan untuk menyelesaikan masalah. Hal ini diperkuat oleh pengertian menurut Marlina (2018:8) bahwa Keputusan adalah suatu reaksi terhadap beberapa solusi alternatif yang dilakukan secara sadar dengan cara menganalisa kemungkinan-kemungkinan dari alternatif tersebut bersama konsekuensinya.

Setiap keputusan yang diambil oleh seorang manajer mempunyai pengaruh terhadap keberlangsungan operasional perusahaan. Keputusan menjadi salah satu faktor keberhasilan atau kegagalan terhadap pencapaian yang dimiliki perusahaan karena perusahaan berjalan berdasarkan keputusan yang diambil oleh manajer perusahaan tersebut.

2.1.11 Jenis-jenis Keputusan

Keputusan yang harus diambil seorang manajer meliputi penetapan tujuan ataupun sasaran perusahaan dalam mengelola perusahaan. Dari sudut pandang tersebut, keputusan manajerial dapat digolongkan menjadi tiga jenis yaitu keputusan strategis, keputusan operasional dan keputusan taktis.

1. Keputusan Strategis

Menurut Kurniawan (2019:2) Keputusan strategis adalah keputusan yang dibuat oleh manajemen atas atau pimpinan yang paling tinggi yang ada di dalam sebuah organisasi. Keputusan strategis ini dibuat untuk mengatasi setiap perubahan lingkungan yang ada di dalam sebuah organisasi seperti pengurangan pegawai. Keputusan strategis biasanya dapat digunakan dalam jangka panjang. Keputusan-keputusan strategis yang diambil dapat mempengaruhi keputusan operasional karena keputusan strategi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai dan keinginan seseorang yang memiliki kekuasaan dalam organisasi.

2. Keputusan Operasional

Menurut Kurniawan (2019:2) Keputusan taktis adalah keputusan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya seperti keuangan, teknik, dll. Keputusan taktis ini dapat diambil oleh kepemimpinan manajemen menengah. Pengambilan keputusan taktis ini terdiri dari pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada dengan hasil yang dapat dilihat hasilnya secara langsung. Beberapa keputusan taktis cenderung bersifat jangka pendek dan sering juga mengandung konsekuensi jangka panjang. Tujuan keseluruhan dari pengambilan keputusan strategis adalah untuk memilih strategis yang alternatif sehingga keunggulan kompetitif jangka panjang dapat tercapai dengan mudah. Pengambilan taktis harus mendukung tujuan keseluruhan dari pengambilan

keputusan strategis, meskipun tujuannya berjangka pendek dan pendekatannya berskala kecil.

3. Keputusan Taktis

Menurut Kurniawan (2019:2) Keputusan operasional adalah keputusan yang berkaitan dengan kegiatan operasional sehari-hari. Keputusan operasional dapat diambil oleh manajemen bagian bawah. Keputusan operasional sangat menentukan efektivitas keputusan strategis yang diambil oleh para pimpinan suatu perusahaan. Keputusan operasional dilakukan untuk menjalankan kegiatan organisasi agar kegiatan tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien. Keputusan operasional dapat dilakukan tanpa meminta pendapat dari pimpinan terlebih dahulu.

Keputusan dapat dilihat juga dari sudut pandang tingkat kondisi permasalahan yang dihadapi, oleh karena itu keputusan manajerial dapat diklasifikasikan menjadi keputusan tidak terstruktur dan keputusan terstruktur.

1. Keputusan Tidak Terstruktur

Keputusan tidak terstruktur dibuat karena adanya masalah baru dan tidak biasa yang unik yang membawa konsekuensi penting bagi perusahaan. Keputusan ini dibuat oleh manajer tingkat atas berdasarkan kreatifitas pertimbangan. (Rusliaman et al., 2020:142)

2. Keputusan Terstruktur

Keputusan terstruktur dibuat untuk mengatasi masalah-masalah yang sering terjadi. Jadi keputusan terstruktur di terapkan secara berulang-ulang. Keputusan ini dibuat oleh manajer tingkat bawah.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai akuntansi manajemen dalam jurnal ilmiah, tugas akhir atau skripsi telah banyak dilakukan. Penelitian terdahulu yang memiliki topik hampir sama dengan penelitian ini, dan menjadi salah satu acuan dalam menyusun skripsi, antara lain:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Panjaitan & Sabiijono, 2015)	Peranan Informasi Akuntansi Manajemen dalam Proses Pengambilan Keputusan Jangka Panjang Mengenai Investasi Aktiva Tetap Pada PT. Cakra Buana Megah	Deskriptif Kuantitatif	Akuntansi manajemen digunakan untuk memilih salah satu alternatif investasi aktiva tetap pada saat pengambilan keputusan membeli atau menyewa excavator.
2	(Hermawati, 2017)	Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Menerima Atau Menolak Pesanan Khusus Pada Catering Aulia Makassar	Deskriptif	Akuntansi mempunyai peran dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus.
3	(Andarista, 2021)	Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan dan Kebijakan Penjualan di PT. Hadji Kalla Toyota	Deskriptif Kualitatif	Perusahaan PT. Hadji Kalla Toyota mengalami dan menghadapi masalah kehabisan dan kelebihan persediaan sebagai

				akibat keputusan pembelian barang dagang yang tidak tepat, yang dilatarbelakangi tidak tersedianya informasi yang lengkap, up to-date dan tepat waktu untuk pimpinan untuk mengambil keputusan tersebut.
4	(Ulung, 2019)	Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Investasi Garbarata Pada PT Pelindo IV Makassar	Kualitatif Deskriptif	Sistem informasi akuntansi manajemen yang dikeluarkan oleh bagian akuntansi dan manajemen maka manajer dapat memutuskan bahwa pembelian garbarata sangat layak dan pada tahun ke-4 nilai investasi garbarata dapat dikembalikan.
5	(Suedi, 2012)	Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Manajerial	Kualitatif Deskriptif	Informasi akuntansi manajemen sangat berperan dalam membantu manajemen untuk pengambilan keputusan, baik keputusan strategis maupun keputusan taktis.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV TOBA SARI, Simantim, Kecamatan Pematang Sidamanik, Kabupaten Simalungun, Sumatera Utara. Dengan demikian perusahaan ini menjadi objek penelitian untuk mengetahui peranan akuntansi manajemen sebagai alat pengambilan keputusan.

Penelitian ini juga dilakukan selama 5 bulan yang dimulai pada bulan November 2022 sampai dengan bulan Maret 2023. Kegiatan penelitian ini dilakukan mulai dari ditentukannya judul sampai dengan selesainya penelitian.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Sujarweni (2014:73), Sumber data adalah subjek dari mana asal data penelitian itu diperoleh. Pada penelitian ini penulis menggunakan jenis sumber data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

“Data primer adalah data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan narasumber” (Sujarweni, 2014:73). Data primer dalam penelitian ini merupakan informasi terkait peranan akuntansi manajemen sebagai alat pengambilan keputusan. Informasi tersebut diperoleh secara langsung dari hasil wawancara dengan bagian akuntansi perusahaan, mengenai proses pengambilan keputusan dan peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.

2. Data Sekunder

“Data sekunder adalah data yang didapat dari catatan, buku, majalah berupa laporan keuangan publikasi perusahaan, laporan pemerintah, artikel, buku-buku sebagai teori, majalah, dan lain sebagainya” (Sujarweni, 2014:74). Data sekunder dalam penelitian ini berupa profil lembaga/perusahaan, struktur organisasi, laporan keuangan anggaran dan realisasi biaya produksi pada periode Desember 2022.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif. Adapun beberapa metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara , yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait baik manajer, asisten manajer ataupun utusan manajer tentang peranan akuntansi manajemen sebagai alat pengambilan keputusan baik secara formal maupun non-formal. Penelitian ini wawancara dilakukan secara langsung dengan Manajer ataupun karyawan yang berkompeten memberikan informasi yang dibutuhkan terkait peranan akuntansi manajemen sebagai alat pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari. Peneliti menjelaskan atau memberikan gambaran secara sekilas mengenai latar belakang dari topik penelitian yang diangkat sebelum dilangsungkan wawancara mendalam. Pertanyaan yang diajukan mengenai peranan

akuntansi manajemen sebagai alat pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari, antara lain:

- 1) Apa definisi akuntansi manajemen menurut bapak/ibu?
- 2) *Kapan penyusunan anggaran dilakukan?*
- 3) *Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran?*
- 4) *Berapa kali dalam setahun laporan anggaran dilakukan?*
- 5) *Apakah ada tindak lanjut apabila terdapat hasil laporan yang menyimpang?*
- 6) Apakah anggaran biaya produksi yang telah dibuat selama ini telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan?
- 7) Bagaimana peran perencanaan terhadap anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari?
- 8) Bagaimana proses pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari?
- 9) Bagaimana tahap-tahap pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari?
- 10) Apa jenis pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari?
- 11) Bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari?
- 12) Strategi apa yang dilakukan apabila realisasi lebih besar daripada anggaran yang dikeluarkan?

13) Apa jenis keputusan manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari?

2. Dokumentasi, yaitu Suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan – catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan.

Data yang diperoleh dalam bentuk dokumentasi ialah laporan anggaran dan realisasi anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari Desember 2022. Data tersebut berfungsi menggambarkan situasi ataupun keadaan perusahaan tersebut.

3.4 Metode Analisis Data

Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yaitu dengan mengumpulkan, mengolah, dan menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga memberi kesimpulan untuk menjawab masalah dalam penelitian atas peranan akuntansi manajemen sebagai alat pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari.

Berikut tahap-tahap dalam teknik analisis data penelitian metode deskriptif.

1. Mengumpulkan Data

Mengumpulkan data yang telah didapat dilapangan melalui pengumpulan data yang telah ditentukan peneliti.

2. Reduksi data

Setelah mendapatkan hasil output dari metode pengumpulan data tersebut, peneliti mereduksi data-data tersebut. Mereduksi data berarti merangkum,

memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

3. Analisis data

Analisis data yang dilakukan adalah dengan mempelajari konsep anggaran, laporan realisasi anggaran, dan proses pengambilan keputusan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Toba Sari.

4. Penyajian data

Semua data yang telah dikumpulkan dan didapat oleh peneliti di lapangan akan sulit dalam melihat gambaran dan menarik kesimpulannya, penyaji data untuk mempermudah pemahaman gambaran data, peneliti melakukan penyajian data dalam bentuk narasi dari data-data yang telah direduksi dan diperoleh sebelumnya

5. Membuat kesimpulan

Dari langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti dimulai dengan pengumpulan dan di lapangan, mereduksi data dengan memilih hal yang pokok dan memfokuskan gambaran mengenai data-data yang didapat, maka tahap akhir teknis analisis data penelitian ini yaitu mengambil kesimpulan dari semua data yang diperoleh oleh peneliti.