

**SISTEM INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
ALAT BANTU DALAM PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN**

Lasma Melinda Siahaan¹⁾, Antonius KAP Simbolon²⁾, Yohannes Cosmas Simbolon³⁾

¹Universitas Quality Medan, ²Universitas Prima Indonesia, ³Universitas Methodist

Email : iasmamelindasiahaan@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem pertanggungjawaban informasi akuntansi sebagai alat bantu dalam penilaian kinerja manajemen di PT. Perkebunan Nusantara III Medan dan untuk mengetahui apakah berguna sebagai alat bantu manajemen dalam penilaian kinerja pusat biaya di PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Penelitian ini menggunakan data kualitatif dan sekunder. Data kualitatif yang dimaksud adalah data dalam bentuk penjelasan atau uraian yang diperoleh dari kualitas objek yang diteliti, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk Analisis Rencana Kerja yang disusun Anggaran Perusahaan (RKAP) dibandingkan dengan realisasi untuk tahun 2013. Penelitian ini berupa metode deskriptif dan deduktif. Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data anggaran dan realisasi produksi anggaran yang kemudian diklasifikasikan, ditafsirkan, dan dianalisis untuk memperoleh gambaran umum dari masalah yang dihadapi dalam objek penelitian. Sedangkan metode deduktif dilakukan dengan menganalisis data yang diperoleh dan objek penelitian dengan membandingkan secara konseptual yang berlaku umum, sehingga dapat ditarik kesimpulan dan diberikan saran berdasarkan hasil penelitian. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Sistem Tanggung Jawab Akuntansi Informasi sebagai alat bantu manajemen dalam menilai kinerja pusat biaya di PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah menunjukkan perannya secara formal dan bermanfaat sebagai alat bantu dalam penilaian biaya kinerja manajemen.

Kata Kunci: Tanggung Jawab Akuntansi, Kinerja Manajemen

Abstract

This research aims to analyze the accounting information responsibility system as a helping tool in the assessment of management performance in PT. Perkebunan Nusantara III Medan and to know wheter it has been useful for as a helping tool of management in the assessment of performance of cost center in PT. Perkebunan Nusantara III Medan. This research uses qualitative and secondary data. Qualitative data in question is the data in explanation form or description obtained from the quality of the object under study, while secondary data is a data obtained in the form that has been formed of Analysis of Work Plan Company Budget (RKAP) compare with the realization for 2013. This research is in the form of descriptive and deductive method. This method is done by collecting budget data and budget realization production which is then classified, interpreted, and analyzed to obtain an overview of the problems encountered in the object of research. While the deductive method is done by analyzing the data obtained and the object research by comparing the conceptual applicable general, so that can be drawn conclusions and given suggestions based on the research results. Based on the results of the study, the conclusion that Information Accounting Responsibility System as a helping tool of management in assessing the performance of the cost center in PT. Perkebunan Nusantara III Medan has shown its role formly and has been useful as a helping tool in the assessment of management performance cost.

Key Words : Accounting Responsibility, Management Performance

PENDAHULUAN

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengelolaan dan hasil perkebunan. Untuk menjaga kestabilan dan kelanjutan perusahaan maka fungsi tingkatan manajemen harus dilaksanakan sebaik-baiknya. Hal ini dimaksudkan agar dapat memberikan informasi kepada pihak manajemen, sehingga mereka dapat mengambil keputusan yang tepat berkaitan dengan bidang usaha yang dijalankannya. Pendelegasian wewenang kepada para bawahan hendaknya disesuaikan dengan tanggung jawab yang diharapkan daripadanya.

Selain itu perusahaan perlu memiliki suatu manajemen, strategi, dan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan merupakan gambaran prestasi yang telah dicapai perusahaan dalam suatu periode. Perusahaan perlu menyusun perencanaan agar dapat merencanakan suatu kegiatan yang mendukung peningkatan kinerja keuangan. penyusunan anggaran keuangan.

Penyusunan anggaran yang tidak realistis dan sesuai dengan kemampuan kinerja keuangan perusahaan akan menyebabkan perusahaan sulit merencanakan dan mengkoordinasi aktivitas-aktivitas maupun fungsi pengawasan dengan baik. Oleh karena itu pemilik atau manajer tidak dapat mengandalkan kemampuan diri sendiri, akan tetapi memerlukan partisipasi dan dukungan serta bantuan dari pegawai lainnya didalam perusahaan. Maka diperlukan peranan sistem informasi akuntansi sebagai alat pengawasan biaya yang dikenal sebagai Akuntansi Pertanggungjawaban.

Tujuan penggunaan Sistem Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban adalah untuk mengetahui apakah ada penyimpangan biaya dari yang telah dianggarkan,

serta menilai tanggung jawab dan mengukur prestasi karyawan secara objektif atas tugas yang didelegasikan kepadanya. Pada dasarnya pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mencapai sasaran tertentu yang selaras dengan sasaran umum perusahaan, yaitu untuk menciptakan suatu sistem pertanggungjawaban yang baik. Perlu adanya pemisahan wewenang dan tanggung jawab secara tegas dalam suatu perusahaan, agar perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam menentukan jenis pusat pertanggungjawaban untuk menilai kinerja manajemen.

Berdasarkan latarbelakang yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah akuntansi pertanggungjawaban telah bermanfaat sebagai alat bantu manajemen dalam penilaian kinerja biaya pada PT. Perkebunan Nusantara III?

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban

Rudianto (2013) menyatakan bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi, dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.

Pusat Pertanggungjawaban

Horngren Charles (2008) menyatakan bahwa "Pusat pertanggung jawaban ialah bagian, segmen, sub unit dari setiap organisasi dimana manajernya bertanggung jawab atas segenap aktivitas tersebut".

Penilaian Kinerja

Mulyadi (2011) mendefenisikan "Penilaian kinerja adalah penentuan

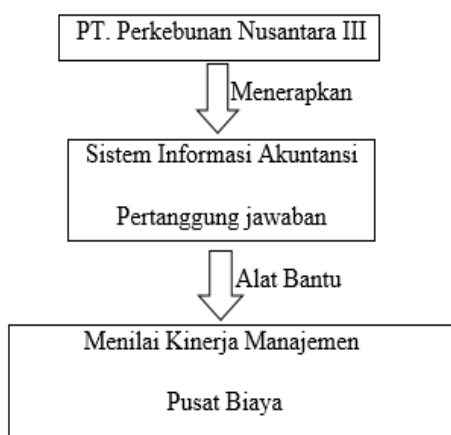
periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Ari Purwanti dan Darsono Prawironegoro (2013) menyatakan bahwa “Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang”

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer, yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawabnya.

Penelitian ini hanya difokuskan pada penilaian kinerja manajemen pusat biaya di PT. Perkebunan Nusantara III dengan alat bantu Sistem Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODOLOGI PENELITIAN

Sumber dan Jenis Data

Sumber data adalah data sekunder dengan jenis data kualitatif yaitu data yang berbentuk penjelasan atau uraian yang diperoleh dari kualitas objek yang teliti.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Teknik Observasi, yaitu melakukan pengamatan terhadap terhadap hal-hal yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban.
2. Teknik Kepustakaan, yaitu dengan membaca buku-buku yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban, buku-buku yang berhubungan dengan anggaran serta penilaian kinerja manajer.

Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif dan deduktif. Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data anggaran dan realisasi biaya produksi. Data tersebut diklasifikasikan, diinterpretasikan dan dianalisis untuk memperoleh gambaran mengenai masalah yang dihadapi pada objek penelitian.

PEMBAHASAN

Penyajian Laporan Pertanggungjawaban Anggaran dan Realisasi Kelapa Sawit untuk Tahun 2015

Laporan pertanggungjawaban merupakan hasil akuntansi pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban dapat memberikan informasi kepada manajer, mengenai pelaksanaan kerja mereka dalam bidang yang menjadi tanggungjawabnya, juga dapat mendorong para manajer untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan untuk memperbaiki pelaksanaan kerja.

Berikut ini disajikan laporan tahun 2015 pada PT. Perkebunan pertanggungjawaban yakni Nusantara III (Persero) perbandingan Antara Anggaran biaya produksi dan Realisasi biaya produksi

Tabel 1. Laporan Anggaran Biaya Produksi Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara III 2015

Uraian	Anggaran		
	Kg	Biaya	Beban Pokok Rata-rata
Bbn. Gaji Tunjangan staff	527.626.751	42.490.266.000	80,53
Bbn. Pemeliharaan tanaman menghasilkan		173.892.818.000	329,57
Bbn. Pemupukan		585.066.698.000	1.108,86
Bbn. Panen		385.737.115.000	731,07
Bbn. Pengangkat ke pabrik		251.462.113.000	476,59
Beban overhead		212.003.177.000	401,86
Jlh beban tanaman	527.626.751	1.650.650.187.000	3.128,44
Beban pengolahan	527.626.751	211.641.869.000	401,12
Bbn. Prod. Excl penyusutan		1.862.291.056.000	3.529,56
Bbn. Penyusutan overhead	527.626.751	156.455.768.000	296,52
Bbn. Penyusutan pengolahan	527.626.751	60.290.215.000	114,26
Beban produksi inci penyusutan		2.163.652.039.000	4.100,72
Beban pembelian pihak III	245.661.260	1.402.573.500.000	5.709,38
Beban pengolahan pihak III	245.661.260	73.307.347.000	298,40
Beban Produksi pihak III		1.475.880.847.000	6.007,78
Jumlah beban produksi	773.288.011	3.700.835.886.000	4.785,84

Table 2. Laporan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara III Tahun 2015

Uraian	Anggaran		
	Kg	Biaya	Beban Pokok Rata-rata
Bbn. Gaji Tunjangan staff	527.626.751	38.053.439.343	72,12
Bbn. Pemeliharaan tanaman menghasilkan		140.737.832.977	266,73
Bbn. Pemupukan		490.013.746.103	928,71
Bbn. Panen		333.185.189.435	631,47
Bbn. Pengangkat ke pabrik		232.149.139.435	439,98
Beban overhead		199.877.704.749	378,82
Jlh beban tanaman		1.434.014.051.991	2.717,85
Beban pengolahan		216.987.338.134	411,25
Bbn. Prod. Excl penyusutan		1.651.001.390.134	3.129,10
Bbn. Penyusutan overhead		159.796.918.987	302,85
Bbn. Penyusutan pengolahan		64.152.772.696	121,58
Beban produksi inci penyusutan		1.952.854.081.817	3.701,20
Beban pembelian pihak III		850.969.304.850	1.612,82
Beban pengolahan pihak III		51.260.176.217	97,15
Beban Produksi pihak III		902.229.481.867	1.709,97
Jumlah beban produksi		2.902.835.562.884	5.501,68

Dari hasil laporan keduanya dapat dibuatkan perbandingannya, sebagai berikut:

Tabel 3. Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit PT. Perkebunan Nusantara III Tahun 2015

Uraian (1)	Anggaran (2)	Realisasi (3)	Selisih		F/U
			Biaya (4)=3-2	% (5)=4/2	
Bbn. Gaji tunjangan staff	42.490.266.000	38.053.439.345	4.436.826.657	10,44	F
Bbn. Pemeliharaan tanaman menghasilkan	173.892.818.000	140.737.832.977	33.154.985.023	19,06	F
Bbn. Pemupukan	585.066.698.000	490.013.746.103	95.052.951.897	16,24	F
Bbn. Panen	385.737.115.000	333.185.189.435	52.551.925.565	13,62	F
Bbn. Pengangkat ke pabrik	251.462.113.000	232.149.139.435	19.313.973.565	(7,68)	U
Beban overhead	212.005.177.000	199.877.704.749	12.127.472.251	5,71	F
Jlh beban tanaman	1.650.650.187.000	1.434.014.051.991	216.636.135.009	13,12	F
Beban pengolahan	211.641.869.000	216.987.338.134	(5.345.462.134)	(2,52)	U
Bbn. Prod. Exel penyusutan	1.862.291.056.000	1.651.001.390.134	211.289.665.866	11,34	F
Bbn. Penyusutan overhead	156.455.768.000	159.796.918.987	(3.341.150.987)	(2,13)	U
Bbn. Penyusutan pengolahan	60.290.215.000	64.152.772.696	(3.862.557.696)	(6,4)	U
Jumlah beban produksi inci penyusunan	2.163.652.039.000	1.952.854.081.817	210.797.957.187	9,74	F
Beban pembelian pihak III	1.402.573.500.000	850.969.304.850	551.604.195.150	39,32	F
Beban pengolahan	73.307.347.000	51.260.176.217	22.047.170.783	30,07	F
Jumlah beban pembelian pihak III	1.475.880.847.000	902.229.481.867	573.651.365.133	38,86	F
Jumlah beban produksi	3.700.835.886.000	2.902.835.562.884	798.000.323.116	21,56	F

Manajer pusat biaya produksi dinilai kinerjanya berdasarkan perbandingan Antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya. Berdasarkan laporan pertanggungjawaban biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III yang disajikan pada table diatas, dapat dilihat perbandingan Antara realisasi biaya produksi yang terjadi dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pada laporan pertanggungjawaban biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III menunjukkan anggaran dan realisasi biaya. Dari atas dapat

dilihat bahwa realisasi biaya-biaya ada yang melebihi anggaran biaya, dan ada biaya yang lebih kecil dari anggaran biaya sehingga perlu dianalisis lebih lanjut apa yang menjadi penyebab penyimpangan-penyimpangan (varians) yang terjadi pada setiap departemen biaya.

Penyusunan anggaran yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara III adalah dengan mengikuti alur dari bawah ke atas. Proses penyusunan anggaran dimulai dengan menentukan garis besar pedoman anggaran kemudian masing-masing departemen mengusulkan anggarannya maka proses tersebut berakhir dengan persetujuan dengan pengesahan anggaran.

Sebagai salah satu konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan anggaran untuk tiap tingkatan manajemen, anggaran sebagai pedoman dalam menjalankan operasi dan kegiatan sebagai dasar penilaian atas kinerja manajer PT. Perkebunan Nusantara III sudah diterapkan dengan baik, partisipasi aktif tiap tingkatan manajemen dalam penyusunan anggaran memberi rasa tanggungjawab untuk merealisasikannya.

Ini terbukti dengan adanya rapat terkoordinasi yang dilakukan oleh masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran, yang selanjutnya akan diserahkan kepada direktur. Anggaran yang masih merupakan usulan ini akan di bahas bersama dan dikembalikan ke unit masing-masing, apabila telah disetujui direktur. Setiap anggaran secara jelas menunjukkan biaya yang dapat diawasi oleh manajer pusat pertanggungjawaban, sehingga sistem anggaran ini merupakan mekanisme pengawasan manajemen yang sangat berguna. Untuk melakukan pengawasan terhadap tercapai atau tidaknya tujuan dari suatu perusahaan perlu dibuat perencanaan yang biasanya dinyatakan dalam bentuk taksiran berupa anggaran.

Pengukuran Kinerja Pusat Biaya

Prestasi pusat biaya biasanya diukur dengan cara membandingkan realisasi biaya dengan anggarannya. Demikian pula diperusahaan ini, prestasi pusat biaya dinilai melalui perbandingan antar realisasi biaya selama satu tahun periode anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Semakin kecil penyimpangan yang terjadi, semakin baiklah kinerja pusat biaya tersebut.

Sebagai tindak lanjut dari pengukuran prestasi, diberlakukan sistem reward dan punishment yaitu pemberian penghargaan kepada pusat biaya, apabila kinerjanya dinilai baik oleh pimpinan ataupun hukuman, jika kinerjanya dinilai buruk. Penghargaan yang diberikan tergantung pada kebijaksanaan pimpinan, dapat berupa bonus ataupun promosi jabatan, sedangkan hukuman yang diberikan biasanya hanya sebatas peringatan dan mutasi saja.

Dilihat secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) telah menjalankan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, dimulai dari penyusunan struktur organisasi, penyusunan anggaran, penerapan akuntansi pertanggungjawaban, pengukuran prestasi hingga menyediakan laporan pertanggungjawaban telah dilakukan dengan baik.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban harus dirancang sedemikian rupa untuk menyediakan fakta-fakta yang diperlukan oleh semua tingkatan manajemen. Sebelum mendesain sistem pelaporan pertanggungjawaban langkah pertama yang mendapat perhatian adalah pembentukan garis wewenang dan tanggungjawab yang jelas, maka sistem pelaporan pertanggungjawaban pelaksanaan akan dapat menghasilkan suatu laporan yang dapat dipergunakan

oleh manajemen untuk mengawasi jalannya kegiatan perusahaan sekaligus mengambil tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

Laporan pertanggungjawaban pusat biaya disusun oleh perusahaan pada umumnya membandingkan anggaran dan realisasinya, cara penyajian laporan tergantung kepada pengaruh terhadap operasi perusahaan dan perusahaan dan besar kecilnya penyimpangan serta suatu keadaan yang sangat berpengaruh terhadap operasi perusahaan dan jumlahnya cukup material jadi dalam suatu pelaporan diarahkan kepada efisiensi penyusunan laporan tersebut, agar waktu pimpinan dapat digunakan secara lebih efisien, maka tindakan yang diambil dan laporan yang dibuat memakai prinsip "exception" yakni tindakan-tindakan yang diambil adalah bila timbul perbedaan-perbedaan yang penting dan material demikian juga halnya, laporan-laporan oleh tiap kepala bagian yang disampaikan kepada atasan makin ringkas dan luas, hanya menyangkut penyimpangan-penyimpangan yang serius dan material yang ditonjolkan dalam penyimpangan tersebut.

Hal-hal yang melandasi laporan pertanggungjawaban pusat biaya tiap-tiap bagian dalam organisasi adalah untuk memudahkan pengukuran prestasi manajemen.

Sistem Pelaporan Manajer Pusat Biaya

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan ini dapat dilihat dengan adanya pembagian tugas pada setiap departemen.

Setiap manajer departemen memiliki wewenang dan tanggungjawab terhadap direktur utama atas kinerja dari masing-masing departemen, dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan, memiliki hirarki atau jenjang dan tugas masing-masing, hal

ini disesuaikan dengan wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing tingkatan manajer, semakin tinggi level jabatan maka semakin besar tanggungjawab yang harus dilakukan.

Dalam sistem pelaporan biaya, setiap manajer mempertanggungjawabkannya kepada manajer yang berada pada satu tingkat di atasnya, manajer produksi memberikan laporan kinerjanya kepada general manager operasional dan manajer umum memberikan laporan kinerjanya kepada general manager administrasi dan keuangan.

Dan akhirnya direktur tersebut akan mempertanggungjawabkannya kepada direktur utama, terakhir direktur utama tersebut nantinya akan mempertanggungjawabkan kinerja perusahaan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Laporan pertanggungjawaban biaya tersebut menggambarkan hasil kerja yang dicapai oleh setiap manajer departemen. Dengan laporan pertanggungjawaban tersebut, pihak manajemen dapat menggunakannya sebagai alat pengawasan biaya, maupun untuk menilai kinerja manajer pusat biaya. Jangka waktu pelaporan dilakukan secara bulanan, triwulanan, semesteran dan tahunan.

Direktur utama mengevaluasi laporan pertanggungjawaban tersebut secara semesteran. Dimana laporan pertanggungjawaban manajer biaya tersebut akan dievaluasi penyimpangan yang terjadi antara realisasi dengan anggaran biaya setiap departemen. Jika terjadi penyimpangan biaya yang cukup signifikan maka setiap manajer tersebut akan diminta pertanggungjawabannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. PT. Perkebunan Nusantara III telah membagi struktur organisasinya unit-unit organisasi (departemen), dan telah

menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tingkat manajemen.

2. Proses penyusunan anggaran biaya telah sesuai dengan konsep sistem akuntansi pertanggungjawaban, setiap departemen biaya yang ada dalam perusahaan dan akan dilaporkan kepada direktur utama untuk dievaluasi kembali, agar dapat dinilai apakah telah sesuai dengan rencana kerja tahunan perusahaan yang telah ditetapkan.

Penyusunan anggaran biaya berdasarkan pengalaman masa lalu dan diselaraskan dengan rencana kerja tahunan yang telah ditetapkan.

3. Secara umum fungsi sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan menunjukkan perannya yakni sebagai alat dalam menilai kinerja manajer pusat biaya, yakni dengan membandingkan anggaran biaya dengan realisasi.

4. Sistem pelaporan biaya telah dilakukan dengan baik, yaitu sesuai dengan hirarki pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan, yaitu pelaporan dimulai dari jenjang manajemen terbawah (*lower management*) sampai jenjang manajemen puncak (*top management*).

5. Kinerja manajer pusat biaya diukur dan dinilai berdasarkan perbandingan anggaran biaya dengan realisasi, penyimpangan antara anggaran biaya dengan realisasi ada yang menguntungkan (*favorable*) dan ada yang tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Jika penyimpangan menguntungkan, maka manajer akan mendapat penghargaan atas prestasinya. Jika penyimpangan tidak menguntungkan, maka manajer akan diberi teguran dan saran-saran agar dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Saran

1. Perbedaan antara anggaran dengan realisasi harus terus diawasi dan setiap

penyimpangan yang terjadi dianalisis, untuk memahami penyebabnya dan dapat mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan untuk memperbaikinya.

2. PT Perkebunan Nusantara III (Persero) sebaiknya mengalokasikan semua biaya secara keseluruhan bagian atau divisi yang ada dalam perusahaan, khususnya biaya produksi hendaknya dilakukan dengan lebih cermat agar anggaran biaya produksi yang disusun dapat lebih baik dan realistis.

3. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) disarankan untuk lebih meningkatkan perencanaan dan pengawasan biaya operasi. Anggaran biaya operasi akan berperan besar dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi, karena anggaran biaya operasi akan terus-menerus mengikuti perkembangan kegiatan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ari Purwanti dan Darsono Prawironegoro, 2013. Akuntansi Manajemen, Edisi Ketiga Revisi, Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Armila Krisna, 2006, Akuntansi Manajemen, Edisi Pertama, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Darsono dan Ari Purwanti, 2010. Penganggaran Perusahaan, Edisi Dua, Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Dermawan Sjahrial, 2012, Djahotman Purba, Akuntansi Manajemen, Edisi Pertama, Jakarta : Mitra Wacana Media
- Glenn A. Welsh, Ronald W. Hilton, dan Paul N. Gordon, 2000, Anggaran, Edisi Pertama, Jakarta : Salembah Empat.
- Hansen dan Mowen, 2005. Management Accounting. Terjemahan Dewi Fitriyani dan Denny Arnos Kwary, Edisi Tujuh, Buku Dua. Jakarta: Salemba Empat
- Horngrén Charles, George Foster dan Srikant, 2008. Akuntansi Biaya,

- Edisi keduabelas, jilid 1,
Jakarta : Erlanga.
- Mulyadi, 2011. Akuntansi Manajemen :
Konsep, Manfaat dan Rekayasa.
Edisi Ketiga. Jakarta:
Salemba Empat.
- Rudianto, 2013, Akuntansi Manajemen,
Jakarta : Erlangga.
- Temy Setiawan, 2014. Akuntansi :
Akuntansi biaya dan Manajemen :
PT. Bhuana Ilmu Komputer.