ANALISIS TERHADAP PENDEKATAN BIAYA RELEVAN UNTUK MENDUKUNG PENGAMBILAN KEPUTUSAN KHUSUS PADA PT. TANAH SUMBER MAKMUR

Skripsi
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Oleh :

ASWIN SANJAYA (Tung Min)

NRP : 022190032

NIRM : 41043403900317

JURUSAN : AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
1996

ANALISIS TERHADAP PENDEKATAN BIAYA RELEVAN UNTUK MENDUKUNG PENGAMBILAN KEPUTUSAN KHUSUS PADA PT. TANAH SUMBER MAKMUR

Skripsi
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui Dosen Pembimbing	Mengetahui Ketua Jurusan Akuntansi
(Drs.H.Hari Gursida,Ak,MM)	(Drs.Ketut Sunarta,Ak,MM)

ANALISIS TERHADAP PENDEKATAN BIAYA RELEVAN UNTUK MENDUKUNG PENGAMBILAN KEPUTUSAN KHUSUS PADA PT. TANAH SUMBER MAKMUR

Skripsi
Telah Disetujui dan Disyahkan Pada Sidang Sarjana
Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi
Universitas Pakuan Bogor
Pada Tanggal 28 September 1996

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi

FAKULTAS - EKONOMI UNIVERSITAS PAKUAN

(Dra. Fazariah Mahruzar,Ak,MM)

Mengetahui
Dosen Pembimbing

(Drs.H.Hari Gursida,Ak,MM)

Mengetahui
Dosen Penguji

(Drs.Eddy Mulyadi S. Ak,MM)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahkmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yang disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi pada fakultas ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan yang disebabkan keterbatasan penulis dalam hal pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari para pembaca.

Penulis mengharapkan hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya dan pembaca umumnya.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Ibu Dra. Fazariah Mahruzar, Ak.MM, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
2. Bapak Drs. Ketut Sunarta, Ak,MM. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak Drs.H.Hari Gursida, Ak,MM. selaku Dosen Pembimbing.
4. Bapak Drs. Kusnandar selaku Pembantu Dosen Pembimbing.
5. Drs. Eddy Mulyadi, Ak,MM. Selaku Dosen Penguji.
6. Pimpinan, Staff dan karyawan PT. Tanah Sumber Makmur yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian

7. Keluarga dan pihak-pihak lain yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan bantuan kepada penulis sehingga skripsi ini selesai.

Bogor, September 1996

Penulis

(Tung Min)

Nrp. 022190032

DAFTAR ISI

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang penelitian

Perekonomian Indonesia dewasa ini mengalami kemajuan yang sangat pesat apabila dibandingkan beberapa waktu yang lalu, hal ini terbukti dengan tingginya tingkat pertumbuhan ekonomi indonesia bila dibandingkan dengan beberapa negara berkembang lainnya. Disamping itu perkembangan industri baik dalam bidang jasa maupun produksi semakin banyak, sehingga menimbulkan adanya persaingan yang ketat dalam kualitas dan harga produk yang dihasilkan.

Dalam hal ini pemerintah Indonesia dituntut untuk menerapkan kebijaksanaan perekonomian yang adil dalam manata, membantu dan mengembangkan perekonomian Indonesia yang sehat. Dalam situasi persaingan yang ketat pihak manajemen dituntut untuk benar-benar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Akuntansi Manajemen semakin penting peranannya bagi dunia usaha, sehubungan dengan tugas-tugas manajemen yang tidak terlepas dari kebutuhan informasi, khususnya informasi akuntansi. Manajemen dari berbagai jenjang organisasi suatu perusahaan menggunakan informasi akuntansi manajemen yang memadai, sebagai dasar

untuk pegambilan keputusan. Berhasil tidaknya suatu perusahaan ditandai dengan kemampuan manajemen dalam melihat kemungkinan dan kesenpatan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu tugas manajemen merencanakan masa depan perusahaan. Di dalam perencanaan, manajemen dihadapkan pada pengambilan keputusan yang menyangkut berbagai macam alternatif. Oleh karena itu manajemen memerlukan data sebagai dasar untuk menentukan pilihan yang paling tepat.

Informasi biaya merupakan salah satu dari informasi akuntansi yang dibutuhkan apabila manajemen berkeinginan menetapkan keputusan mengenai perusahaan. Karena besar kecilnya biaya yang dibutuhkan untuk merealisir berbagai kegiatan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu setiap komponen biaya yang diperlukan dalam malaksanakan berbagai kegiatan perusahaan, harus dapat ditekan seoptimal mungkin. Dengan akuntansi manajemen yang baik informasi biaya tersebut dapat disediakan.Karena banyaknya macam data biaya yang tersedia dalam suatu perusahaan, tidaklah mungkin semua data biaya selalu relevan dengan berbagai macam alternatif dalam suatu pengambilan keputusan. Oleh karena itu diperlukan suatu analisis biaya yaitu dengan menggunakan pendekatan biaya relevan untuk dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk menbahas lebih lanjut melalui skripsi ini. Untuk itu penulis memilih judul"**Analisa Terhadap Pendekatan Biaya Relevan untuk Mendukung Pengambilan Keputusan Khusus Pada PT. Tanah Sunber Makmur**"

1.2. Identifikasi Masalah

Para manajer seringkali menghadapi masalah pengambilan keputusan diantara dua alternatif atau lebih. Keputusan-keputusan tersebut seringkali bersifat kompleks dalam artian banyaknya kemungkinan pilihan. Untuk mendukung pengambilan keputusan dalam memilih alternatif yang terbaik maka digunakan pendekatan biaya relevan. Tanpa memperhatikan kompleks tidaknya keputusan yang akan diambil, manajemen harus memperoleh semua data biaya yang relevan dengan berbagai macam alternatif.

Berdasarkan alasan tersebut di atas, penulis mengidentifikasikan masalah sebagai berikut :

1. Analisis pendekatan biaya relevan untuk mendukung pengambilan keputusan membeli atau membuat sendiri.
2. Analisis pendekatan biaya relevan untuk mendukung pengambilan keputusan menolak atau menerima pesanan khusus.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian yang penulis lakukan terhadap PT. TANAH SUMBER MAKMUR adalah untuk memenuhi persyaratan dalam menempuh ujian sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk Mengetahui sejauhmana peranan biaya relevan sebagai pendukung dalam pengambilan keputusan khusus.
2. Untuk membandingkan antara teori-teori yang dipelalajari dari pendidikan kuliah dengan penerapan secara nyata pada PT. TANAH SUMBER MAKMUR mengenai peranan biaya relevan sebagai pendukung di dalam pengambilan keputusan khusus dari berbagai macam alternatif.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat ditarik suatu kesimpulan yang akan menghasilkan suatu saran yang efektif bagi manajemen. Sehingga manajemen dapat menilai efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan yang sedang berlangsung, apakah sudah tercapai secara efisien dalam operasional perusahaan, sehingga dapat diambil berbagai alternatif tindakan pengendalian untuk mengadakan perbaikan.

Penelitian ini dapat juga membantu manajemen memecahkan suatu masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan dengan informasi biaya dan faktor-faktor lain yang akurat untuk mengambil keputusan dari berbagai macam alternatif yang paling baik.

Dan tentunya penelitian ini akan sangat bermanfaat bagi penulis, dalam menerapkan teori-teori dan ilmu-ilmu yang diperoleh penulis selama dibangku kuliah dengan melihat langsung bagaimana penerapannya pada perusahaan yang diteliti.

1.5. Kerangka pemikiran

Salah satu tujuan manajemen adalah mencapai efektivitas dan efisiensi dalam usaha, sehingga dapat diperoleh laba yang maksimal. Tujuan perusahaan untuk memperoleh laba yang maksimal akan dicapai bila perusahaan melakukan perencanaan dan pengendalian atas biaya secara tepat.

Tercapai tidaknya tujuan perusahaan untuk memperoleh laba yang maksimum tergantung kepada pengetahuan manajemen mengenai biaya yang diduga akan dikeluarkan dalam memproduksi suatu barang. Dapat dikatakan bahwa sebenarnya analisis produksi itu penting dan berguna bagi manajemen atau pimpinan perusahaan untuk membantu memperlancar tindakan-tindakannya sehingga dapat menetapkan kebijaksanaan dan keputusan-keputusan yang

menguntungkan perusahaan yang dipimpinnya. Namun demikian nampaknya masih banyak perusahaan yang belum memanfaatkan analisis biaya produksi yang ada untuk pengambilan keputusan. Padahal tidak diragukan lagi bahwa masalah memanfaatkan informasi biaya yang tersedia pada perusahaan merupakan masalah yang penting bagi manajemen atau pimpinan perusahaan khususnya dalam memanfaatkan untuk pengambilan keputusan.

Biaya relevan adalah perbedaan biaya diantara sejumlah alternatif pilihan untuk mengambil suatu keputusan. Biaya relevan ini dimaksudkan untuk menentukan kenaikan pendapatan, biaya, dan/atau margin laba sehubungan dengan beberapa kemungkinan cara untuk menggunakan fasilitas tetap atau kapasitas yang tersedia. Dalam hal ini, biaya variabel sangat relevan karena lazimnya biaya variabel dapat dielakkan ketika produksi masih dalam tahap evaluasi dan tidak jadi dilaksanakan. Sebaliknya biaya tetap tidak dapat dielakkan dan, karena itu tidak relevan bagi setiap keputusan sehubungan dengan biaya atau profitabilitas relatif dari berbagai alternatif.

Biaya kesempatan (opportunity cost) yang berkaitan dengan berbagai macam cara penggunaan sumber daya yang relevan bagi analisis biaya relevan. Biaya kesempatan bisa didefinisikan sebagai nilai atau hasil terukur yang dilewatkan karena menolak penggunaan alternatif

terbaik atas sumber daya terbaik. Biaya kesempatan harus dipertimbangkan dalam mengevaluasi alternatif-alternatif agar kita dapat menentukan penggunaan sumber daya yang paling menguntungkan.

Biaya-biaya historis yang diambil dari catatan akuntansi umumnya tidak menyuguhi manajemen dengan informasi biaya relevan yang dibutuhkan guna mengevaluasi rangkaian tindakan alternatif. Akan tetapi, anggaran fleksibel yang memuat biaya periode berjalan (Current cost) yang direvisi untuk kenaikan tingkat kapasitas, dapat bermanfat dalam beberapa analisis biaya relevan. Anggaran fleksibel menunjukkan bahwa beberapa jenis biaya naik sebanding dengan kenaikkan kapasitas, sementara biaya lainnya secara komperatif tidak berubah pada berbagai tingkat keagiatan.

Sehubungan dengan itu penulis tertarik untuk memecahkan masalah analisis pendekatan biaya relevan sebagai dasar kebijaksanaan pengambilan keputusan. Untuk maksud tersebut penulis mengambil kasus pada PT. Tanah Sumber Makmur, Bogor.

1.6. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan dalam mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini adalah dengan melakukan :

1. Field Study (Studi Lapangan)

   Bertujuan untuk mendapatkan data yang diperlukan melalui pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan interview.

2. Library Research (Penelitian Kepustakaan)

   Penelitian dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari dari literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah yang sedang dibahas dalam skripsi ini.

1.7. Lokasi Penelitian

Dalam rangka pengumpulan informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini maka penulis mengadakan penelitian pada PT. Tanah Sumber Makmur yang berlokasi didesa Ciparigi Kecamatan Kedung Halang, Bogor.

1.8. Sistematika Pembahasan

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis membuat sistematika pembahasan untuk menerangkan isi dari semua bab dalam skripsi yaitu:

BAB I. PENDAHULUAN

Mengemukakan latar belakang penelitian, identifikasi masalah, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian, lokasi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

Menerangkan pengertian akuntansi biaya, pengertian biaya dan klasifikasinya, konsep pengambilan keputusan penetapan harga dan data biaya,pengertian biaya relevan,biaya-biaya yang berkaitan dengan biaya relevan, langkah-langkah dalam mengenali biaya relevan,penggunaan konsep biaya relevan untuk memutuskan persoalan khusus, dan pengambilan keputusan khusus terhadap berbagai macam alternatif.

BAB III. OBYEK DAN METODE PENELITIAN

Menguraikan secara singkat mengenai sejarah berdirinya perusahaan yang akan diteliti dan menerangkan struktur organisasi perusahaan serta uraian tugasnya dan metode penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Menerangkan hasil dari seluruh pengamatan secara langsung pada perusahaan mengenai analisis pendekatan biaya relevan untuk mendukung pengambilan keputusan khusus dengan jalan membandingkan antara teori-teori yang dikemukakan dalam bab II dengan hasil dari pengamatan.

BAB V RANGKUMAN KESELURUHAN

Yaitu merangkum seluruh isi dari bab I sampai dengan bab IV.

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Yaitu menyimpulkan seluruh pembahasan dalam skripsi ini dan memberikan rekomendasi untuk perusahaan atas kelemahan-kelemahan yang dikemukakan dalam bab IV.

BAB VII RINGKASAN

Yaitu meringkas seluruh isi dalam bab II dan bab IV.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Akuntansi Biaya, Biaya dan Klasifikasi Biaya

2.1.1. Pengertian Akuntansi Biaya

Pengertian biaya sering diartikan berbeda-beda oleh banyak pihak. Hal ini disebabkan tujuan penggunaan biaya yang berbeda-beda tergantung pada jenis profesi yang dimiliki oleh setiap pihak. Laporan biaya dapat membantu manajemen dalam pengendalian biaya dan pengambilan keputusan guna tercapainya suatu tujuan perusahaan, maka diterapkannya sistem akuntansi biaya yang dapat memberikan informasi biaya yang akurat mengenai laporan biaya bagi manajemen. Akuntansi biaya dapat diartikan sebagai berikut:

Menurut Adolph Matz and Milton F. Usry :
"Cost Accounting, sometimes called management or managerial accounting, should be considered the key managerial partner, furnishing management with the necessary accounting tools to plan and control activities". (14;9)

Pengertian diatas dapat diartikan sebagai berikut:

Akuntansi biaya, kadang-kadang juga disebut akuntansi manajemen, seharusnya dipandang sebagai sekutu utama dari manajer, yang memberikan

alat akuntansi yang diperlukan bagi kegiatan-kegiatan perencanaan dan pengawasan.

Seperti halnya Adolph Mazt and Milton F.Usry, Fess and Warren mengatakan:
"Cost accounting emphazes the determination and the control of the cost. It is concered primarily with the costs of manufacturing processes and of manufactured products" (5;12)

Pengertian diatas dapat diartikan sebagai berikut :

Akuntansi biaya adalah menerangkan penentuan dan pengendalian biaya, yang berhubungan dengan biaya utama dari proses produksi dan barang dalam proses serta barang yang telah diproses.

Sedangkan Mulyadi memberikan pendapat:
"Akuntansi biaya merupakan akuntansi yang kegiatannya bertujuan untuk menyediakan informasi biaya bagi manajemen atau diartikan sebagai proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, dan penyajian biaya-biaya pembuatan dan penjualan produk atau penyerahan jasa dengan cara-cara tertentu, serta penafsiran terhadap hasilnya". (15;3)

2.1.2. Pengertian Biaya

Beberapa pengertian biaya akan dijelaskan sebagai berikut :

Adolph Matz and Milton F. Usry memberikan batasan biaya sebagai berikut:

"Cost is defined as an exchange price, a forgoing, a sacrifice made to secure benefit" (14;14)

Menurut AICPA Expense adalah :

..... the decrease in net assets as a result of the use of economic services in the creation of revenues or of the impotion of taxes by govermental units. Expense is measured by the amount of the decrease in asets or the increase in the liabilities related to the production and delivery of goods and reudering of services..... expense in its broadest sense includes all expired cost which are deductible from revenues. (14;15)

Pendapat tersebut diatas diartikan sebagai berikut :

..... Pengurangan harta netto sebagai akibat digunakannya jasa-jasa ekonomis untuk menciptakan pendapatan atau karena pengenaan pajak oleh badan-badan pemerintah. Expense yaitu diukur menurut jumlah pengurangan dalam harta atau kenaikan dalam kewajiban yang berkaitan dengan produksi dan penerimaan barang serta pemberian jasa ..... dalam arti yang luas, Expense mencakup semua biaya yang telah jatuh waktunya (expired) yang dapat dikurangkan dari pendapatan.

Lebih lanjut Charles T. Horngren mengatakan sebagai berikut :

"Accountants usually define costs as a resource secrificed or forgone to achieve a spesific objective. For now, consider costs as being measured in conventional accounting way, as monetary amounts (for example, dollars or pesos) that must be paid to acquire goods and services." (9;26)

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia:

"Biaya adalah pengorbanan ekonomis yang diperlukan untuk memperoleh barang dan jasa" (10;21)

Pada dasarnya definisi-definisi diatas tersebut adalah sama, yaitu mengemukakan bahwa biaya adalah nilai dari alat-alat produksi yang dikorbankan (Bahan baku, tenaga kerja, mesin, dan sebagainya). Antara biaya dan pengeluaran sering terdapat selisih periode, misalnya pelunasan pinjaman, pembayaran-pembayaran kepada kreditur, dan lain-lain. Dengan demikian biaya adalah kekayaan yang telah atau harus dikorbankan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.3. Klasifikasi Biaya

Agar manajemen dapat melakukan pengujian secara baik terhadap informasi biaya yang diperlukan, maka biaya-biaya tersebut harus diklasifikasikan. Dalam mengklasifikasikan biaya haruslah diperhatikan untuk tujuan apa manajemen

memerlukan informasi biaya tersebut. Oleh karena itu di dalam akuntansi biaya terdapat berbagai macam cara penggolongan atau pengklasifikasian biaya.

Salah satu metode pengklasifikasian biaya yang cukup terinci diuraikan oleh Adolph Matz / Milton F Usry, yang diterjemahkan oleh A. Sirait dan Herman WIbowo, sebagai berikut :

1. **Penggolongan biaya menurut sifatnya**

   Penggolongan biaya menurut sifatnya didasarkan atas jenis-jenis biaya operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan. Biaya operasi perusahaan dapat digolongkan menjadi :

   a. Biaya Produksi, biaya ini terdiri dari biaya bahan langsung, biaya upah langsung, dan biaya produksi tidak langsung.
   b. Beban Komersial, yang terdiri dari beban penjualan serta beban administrasi dan umum.

2. **Biaya dalam hubungannya dengan periode akuntansi**

   Penggolongan biaya disini berdasarkan atas jenis pengeluaran yang dilakukan. Sehubungan

dengan itu, pengeluaran (expenditure) dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

a. Pengeluaran modal (capital expenditure), yaitu pengeluaran yang tujuannya untuk memperoleh manfaat dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, pengeluaran modal juga digolongkan sebagai biaya.
b. Pengeluaran untuk memperoleh pendapatan (revenue expenditure), yaitu pengeluaran yang memberikan manfaat pada periode pengeluaran tersebut. Oleh karena itu, digolongkan sebagai biaya.

3. **Biaya dalam hubungannya dengan volume produksi**

Penggolongan biaya menurut cara ini didasarkan atas kemungkinan suatu jenis biaya berubah apabila volume produksi atau kegiatan mengalami perubahan. Untuk itu biaya dapat digolongkan sebagai berikut:

a. Biaya variable (variable cost), yaitu biaya yang berubah secara proporsional dengan perubahan volume produksi. Oleh karena itu, biaya per unit akan tetap konstan atau tidak terpengaruh oleh naik

turunnya jumlah produksi. Misalnya bahan langsung dan upah langsung.

b. Biaya tetap (fixed cost), yaitu biaya yang tidak berubah secara total dalam batas-batas volume kegiatan tertentu, selama satu periode. Dengan demikian, biaya per unit akan berubah-ubah berbanding terbalik dengan perubahan volume produksi atau kegiatan. Apabila volume produksi naik, maka biaya tetap per unit akan semakin rendah demikian pula sebaliknya.

c. Biaya semivariable, yaitu biaya yang tidak dapat dikategorikan sebagai biaya tetap maupun biaya variable. Biaya ini berubah tidak secara proporsianal dengan perubahan volume produksi misalnya biaya pengawasan.

4. **Biaya dalam hubungannya dengan produk**

Menurut hubungannya dengan produk biaya diklasifikasikan menjadi: biaya bahan langsung, biaya upah langsung, biaya produksi tidak langsung. Ketiga jenis biaya ini dikenal sebagai unsur-unsur biaya produksi, yang akan uraikan pada bagian tersendiri.

5. **Biaya dalam hubungannya dengan departemen**

   Suatu pabrik di suatu perusahaan selalu ditandai dengan bagian-bagian berikut:

   a. Bagian produksi, bagian yang kegiatannya memproses bahan baku menjadi produk jadi secara manual maupun dengan menggunakan mesin atau peralatan. Dengan demikian semua biaya yang terjadi di bagian ini dapat langsung dibebankan pada produk, contohnya biaya upah langsung dan biaya bahan langsung.

   b. Bagian jasa, bagian yang tidak turut secara langsung menangani pembuatan produk, tetapi berperan menentukan kelancaran proses produksi, karena bagian ini memberikan jasa kepada bagian produksi dalam pembuatan produk. Oleh karena itu biaya yang terjadi pada bagian ini tidak dapat dibebankan langsung pada produk.

6. **Untuk tujuan perencanaan dan pengendalian**

   Klasifikasi biaya untuk tujuan perencanaan dan pengendalian dikenal dengan penggunaan anggaran dan biaya standar.

7. **Untuk tujuan analisis proses**

Klasifikasi biaya untuk tujuan analisis proses ditandai dengan adanya jenis biaya yang harus dipertimbangkan dalam analisis pengambilan keputusan yang sifatnya pemilihan atas alternatif tindakan. Biaya yang demikian dinamakan biaya relevan, sedangkan biaya yang tidak ikut menjadi pertimbangan dalam analisis pengambilan keputusan disebut biaya tidak relevan. (1;41)

2.2. Unsur-unsur Biaya Produksi

Suatu produk terdiri dari unsur-unsur biaya produksi yang membentuk produk tersebut, yang terdiri bahan baku langsung, upah langsung, dan overhead pabrik. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan sebagai berikut:

2.2.1. Pengertian bahan baku langsung

Mulyadi mendefinisikan bahan baku langsung sebagai berikut:

"Bahan langsung adalah bahan yang membentuk secara menyeluruh dari produk jadi dan biaya bahan baku adalah harga pokok bahan baku tersebut yang diolah di dalam proses produks".(15;20)

Lebih lanjut James A. Cashin yang diterjemahkan oleh Gunawan Hutauruk, MBA memberikan definisi bahan penolong sebagai berikut:

Bahan penolong adalah semua bahan yang melekat di dalam produksi suatu produk selain bahan baku (bahan langsung). Upah tidak langsung adalah semua upah yang terlibat di dalam memproduksi suatu produk yang bukan merupakan buruh langsung (11;24)

Berdasarkan pengertian diatas, bahwa overhead pabrik adalah semua biaya yang bukan merupakan bahan langsung, upah langsung, dan biaya lainnya yang membentuk barang jadi.

2.3. Konsep Pengambilan Keputusan Penetapan Harga dan Data Biaya

Pengambilan keputusan dapat digolongkan menjadi dua, yaitu pengambilan keputusan rutin dan pengambilan keputusan tidak rutin(keputusan khusus). Pengambilan keputusan rutin pada umumnya terjadi dan berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan operasi perusahaan yang bersifat teratur dan rutin, sedangkan pengambilan keputusan khusus pada umumnya bersifat tidak rutin dan tidak teratur.

Pengambilan keputusan,baik jangka pendek maupun jangka panjang dapat didefinisikan secara sederhana sebagai proses pemilihan di antara berbagai alternatif

tindakan. Dalam hampir semua perusahaan bentuk perseroan dimana para pemiliknya, yaitu para pemegang saham, tidak ikut berperan serta, manajemen diserahi tanggung jawab untuk mengambil semua keputusan ekonomi yang penting dalam bidang produksi, pemasaran, dan keuangan yang pada akhirnya akan menghasilkan laba ataupun rugi bagi perusahaan.

Pengambilan keputusan manajerial merupakan suatu proses pemecahan setiap masalah yang pelik di dalamnya terkandung seperangkat tahapan-tahapan tertentu yang berurutan. Tahapan-tahapan tersebut menurut James A. Cashin / Ralph S. Polimeni yang diterjemahkan oleh Frederikson Saragih dan Ayu Patria sebagai berikut :

1. Mencari dan mengidentifikasikan masalahnya.
2. Meneliti suatu model yang ada yang dapat diterapkan terhadap masalah tersebut atau untuk menetapkan model yang baru.
3. Penetapan berbagai alternatif tindakan secara lengkap dengan memperhatikan masalah dan model yang telah terpilih.
4. Menentukan data kuantitatif dan kualitatif apa saja yang relevan dengan masalah tersebut dan menganalisis data yang berkaitan dengan setiap alternatif tindakan.
5. Memilih dan melaksanakan penyelesain yang optimum sesuai dengan tujuan manajemen.

6. Mengevaluasi keputusan akhir melalui umpan balik yang merupakan alat bagi manajemen untuk menentukan efektivitas tindakan yang telah dipilih dalam memecahkan masalah tersebut. (12;45)

Didalam pengambilan keputusan penetapan harga, manajemen dipengaruhi antara lain oleh tiga hal, yaitu : pelanggan, pesaing dan biaya.

Dalam mempertimbangkan adanya pengaruh dari pelanggan, manajemen harus selalu mengkaji masalah-masalah penetapan harga dari sudut pandang pelanggan. Manajer harus selalu mempertimbangkan kemungkinan bahwa pelanggan akan menolak produk yang dijual dan memilih untuk membeli dari pesaing, juga kemungkinan pelanggan akan memilih barang pengganti yang dapat memenuhi spesifikasi mutu yang diinginkan dengan cara pembayaran yang mudah dilakukan.

Dalam mempertimbangkan adanya pengaruh dari pesaing, manajer harus memperhatikan ada tidaknya reaksi pesaing yang akan mempengaruhi keputusan penetapan harga. Dalam meramalkan reaksi pesaing, analisis biaya pesaing sangatlah membantu dalam membuat keputusan penetapan harga. Selain itu, pengetahuan akan teknologi, ukuran pabrik, dan kebijakan operasi pesaing akan membantu mempertajam pemakaian biaya-biaya semacam itu.

Dalam mempertimbangkan pengaruh biaya yang ditetapkan, manajer harus memperhatikan apakah harga maksimum yang mungkin dibebankan adalah harga yang tidak membuat pelanggan lari. Kadang-kadang perusahaan akan benar-benar menghadiahkan barangnya dalam usaha memasuki pasar atau untuk memperoleh hubungan jangka panjang yang menguntungkan dengan pelanggan. Petunjuk yang lebih praktis dikumpulkan perlahan-lahan dari telaah tentang hubungan antara biaya-volume-laba. Dalam jangka pendek, jika harga minimum yang ditetapkan lebih tinggi daripada biaya tambahan untuk menerima pesanan khusus, maka laba jangka pendek akan meningkat.

Survai praktis menunjukkan bahwa perusahaan menilai ketiga faktor tersebut secara berbeda. Perusahaan yang bergerak dipasar yang bersaing, di mana barang tidak dapat dibedakan, harus menerima harga seperti yang ditentukan oleh kekuatan pasar. Disini data biaya membantu untuk memutuskan tingkat dan campuran keluaran yang paling mendekati tujuan yang telah ditetapkan, misalnya untuk memaksimumkan kemampuan jangka panjang perusahaan untuk menghasilkan laba. (3;111)

2. Biaya-biaya yang Berkaitan dengan Biaya Relevan

Pembahasan mengenai biaya relevan akan semakin baik dan mudah dipahami apabila diikuti dengan pembahasan tentang biaya-biaya yang berkaitan dengan biaya relevan, yaitu : biaya diferensial,biaya terbenam (sunk cost), dan biaya kesempatan (opportunity cost).

Mengenai definisi biaya diferensial atau biaya inkremental, Moscov-Wright mendefinisikan-nya sebagai berikut :

"The incremental cost in a decision making situation is defined as the differance in total costs between two alternatives" (17;751)

Pada waktu menganalisis suatu keputusan tentang pemilihan berbagai alternatif tertentu, kuncinya yang penting adalah efek diferensial dari setiap pilihan alternatif itu terhadap keuntungan perusahaan. Seringkali biaya variabel dan biaya diferensial adalah hal-hal yang sama saja. Namun, jika suatu pesanan tambahan atau order khusus menyebabkan total produksi sampai melampaui jarak relevan, maka baik biaya varia-bel maupun jumlah biaya tetapnya akan sama-sama meningkat sehingga biaya diferensial terdiri dari variabel dan sebagian tertentu dari biaya tetap. Hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh Mas'ud Machfoedz sebagai berikut :

"Namun apabila kapasitas sudah penuh, biaya diferensial berupa biaya variabel dan bagian tertentu biaya tetap" (13;120)

Istilah tetap (fixed) barangkali merupakan suatu istilah yang kurang cocok. Sebagai contoh, jika dikeluarkan sejumlah biaya itu pasti merupakan biaya variabel. Namun, jika hal itu terus berkembang, ia akan menjadi biaya tetap karena sifatnya yang permanen. Dalam hal yang terakhir manajemen harus berhati-hati terhadap suatu keputusan yang kurang cermat dalam peningkatan usaha, oleh karena hal itu akan mengakibatkan tambahan biaya tetap dan kapasitas yang lebih besar dari yang diperlukan. (13;120)

Untuk pengertian biaya terbenam (sunk cost), John G. helmkamp mendefinisikannya sebagai berikut:
"Sunk cost is costs that are not have been incurred already and cannot be changed". (8;290)

Dari defini diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pengambilan keputusan, manajemen tidak bisa mempengaruhi biaya terbenam (sunk cost), karena biaya tersebut sudah terjadi dan tinggal membebankannya. Penyusutan aktiva tetap merupakan contoh yang umum digunakan, sebab

biaya penyusutan aktiva tetap adalah biaya yang dibebankan tiap periode berjalan akibat keputusan pembelian yang dibuat dimasa lalu.

Pada dasarnya beban biaya terbenam (sunk costs) hanya untuk kepentingan penentuan laba akuntansi dan mengikuti prinsip akuntansi. Hal tersebut sesuai dengan yang dikatakan oleh Mas'ud Machfoedz yaitu sebagai berikut :

"Pada dasarnya beban biaya terbenam (sunk cost) hanya untuk kepentingan penentuan laba akuntansi dan mengikuti prinsip akuntansi dan yang lebih penting untuk penentuan pajak" (13;116)

Selanjutnya penulis akan menguraikan mengenai pengertian biaya kesempatan (opportunity cost). Moscove-Wright mendefinisikan opportunity cost sebagai berikut :

> *Opportunity costs are the earnings that would be realized if a company's available skils and resources were put to some other use. When decision to follow one course of action is fogone. The monetary benefits that would accrue from taking the alternative course are sacrificed, and these benefits, if it is possible to measure them, should be considered as a cost of the chosen action.* (13;748)

Mulyadi mendefinisikan biaya kesempatan (opportunity cost) sebagai berikut :

> *"Biaya kesempatan adalah pendapatan atau penghematan biaya yang dikorbankan sebagai akibat dipilihnya alternatif tertentu".* (16;21)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya kesempatan (opportunity cost) adalah pendapatan yang dikorbankan akibat dipilihnya alternatif tertentu. Namun, sebenarnya pengertian biaya kesempatan juga mencakup terhadap penghematan biaya yang dikorbankan sebagai akibat dipilihnya alternatif tertentu.

2.4.3. Langkah-langkah dalam mengenali biaya relevan

Untuk dapat mengenali biaya relevan kita memerlukan beberapa langkah yang harus dilakukan.

Menurut Ray H. Garisson yang diterjemahkan oleh Bambang Purnomosidhi dan Erwan Dukat, langkah-langkah dalam mengenali biaya relevan adalah sebagai berikut :

> Untuk mengenali biaya yang merupakan biaya diferensial dan oleh karenanya juga merupakan biaya relevan, maka pendekatan manajer terhadap analisis biaya harus meliputi langkah-langkah berikut :
>
> 1. Menghimpun seluruh biaya yang berkaitan dengan masing-masing alternatif yang dipertimbangkan.
> 2. Mengeliminir biaya yang merupakan biaya terbenam.

3. Mengeliminir biaya yang tidak berbeda diantara alternatif.
4. Mengambil keputusan berdasarkan pada data biaya lain yang tersisa. Biaya ini akan menjadi biaya yang dapat dihindari, dan oleh sebab itu biaya ini relevan bagi keputusan yang akan diambil. (16;242)

Langkah-langkah tersebut dapat dijelaskan lebih terinci yaitu sebagai berikut:

1. Menghimpun seluruh biaya yang berkaitan dengan masing-masing alternatif yang dipertimbangkan. Dalam langkah ini menunjukkan bahwa pengambil keputusan harus terlebih dahulu menghimpun seluruh biaya yang berkaitan dengan masing-masing alternatif yang akan dipertimbangkan untuk pengambilan keputusan.
2. Mengeliminir biaya yang merupakan biaya terbenam. Biaya terbenam seperti yang pernah dijelaskan dalam subbab sebelumnya merupakan biaya yang sudah terjadi dan tidak bisa dirubah karena tinggal membebankannya, maka biaya terbenam harus dieliminir dari seluruh biaya yang telah dihimpun.

3. Mengeliminir biaya yang tidak berbeda antara alternatif. Bilamana dalam masing-masing alternatif yang harus dipertimbangkan terdapat jenis biaya yang sama, maka jumlah biaya tersebut harus dieliminir dari seluruh biaya yang telah dihimpun.
4. Mengambil keputusan berdasarkan pada data biaya lain yang tersisa. Sisa dari seluruh biaya yang berkaitan setelah dikurangi dengan biaya terbenam dan biaya alternatif yang tidak berbeda merupakan biaya diferensial, oleh sebab itu biaya ini relevan bagi keputusan yang akan diambil.

Sementara itu Ray H. Garisson juga menyatakan bahwa keinginan memisahkan biaya relevan disebabkan oleh dua alasan penting yaitu sebagai berikut:

Keinginan memisahkan biaya relevan setidak-tidaknya dikarenakan dua alasan :

1. Jarang sekali tersedia informasi yang mencukupi untuk mempersiapkan laporan rugi-laba terinci. Oleh karena data yang tersedia biasanya hanya terbatas, maka pembuat keputusan harus mengetahui bagaimana mengakui biaya mana biaya yang relevan dan mana biaya yang tidak relevan.

2. Pemakaian biaya yang tidak relevan bersama-sama dengan biaya yang relevan dapat mengaburkan keadaan persoalan yang keadaanya sungguh-sungguh kritis. Lagipula, selalu ada bahaya kalau sebagian data yang tidak relevan itu digunakan tidak semestinya, yang akhirnya menghasilkan keputusan yang tidak benar. Pendekatan yang terbaik adalah memisahkan pos-pos yang relevan ini dan pada pengaruhnya terhadap keputusan. (6;248)

2.5. Analisis Pendekatan Biaya Relevan untuk Mendukung pengambilan keputusan Khusus

Informasi akuntansi diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan dua fungsi pokok manajemen : perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan. Salah satu informasi akuntansi manajemen adalah laporan biaya dalam suatu proses produksi untuk menghasilkan suatu produk tertentu. Laporan biaya dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi di dalam melakukan analisis pendekatan biaya relevan untuk pengambilan keputusan yang menyangkut pemilihan berbagai macam alternatif.

Keputusan yang diambil manajemen meliputi berbagai macam masalah dan jangka waktu, misalnya keputusan-keputusan yang diambil dalam kegiatan operasi rutin atau keputusan-keputusan yang diambil dalam masalah

khusus. Dengan demikian, pengambilan keputusan dapat dikelompokkan menjadi pengambilan keputusan yang bersifat rutin dan pengambilan keputusan khusus.

Pengambilan keputusan rutin pada umumnya terjadi dan berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan operasi perusahaan yang bersifat teratur dan rutin, sedangkan pengambilan keputusan khusus pada umumnya bersifat tidak rutin dan tidak teratur waktu terjadinya dibandingkan dengan keputusan operasi perusahaan secara periodik. Keputusan tersebut bersifat khusus dan bukan luar biasa, yaitu : pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak penjualan khusus, memproduksi sendiri atau membeli, pengurangan atau penambahan jenis produk, penggantian aktiva tetap dan lain-lain.

Analisis pendekatan biaya relevan dilakukan untuk pengambilan keputusan mengenai pemilihan alternatif tindakan yang terbaik diantara alternatif yang tersedia. Karena pengambilan keputusan selalu menyangkut masa depan, maka informasi akuntansi yang relevan adalah informasi masa yang akan datang pula. Manajemen perlu menerapkan konsep-konsep biaya yang tepat agar bisa digunakan untuk membantu proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan operasi. Ketidaktepatan atau penyalahtafsiran biaya dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang kurang tepat.

Manajer tidak selalu menggunakan informasi akuntansi di dalam menganalisis profitabilitas atau perlunya alternatif tindakan yang satu dibandingkan dengan yang lainnya. Bobot yang diberikan kepada informasi dalam pemilihan alternatif terakhir sangat bervariasi. Hal ini tergantung atas seberapa jauh informasi akuntansi dirasakan akan mengurangi ketidakpastian yang melingkupi proses pengambilan keputusan. Jika tingkat ketidakpastian sangat tinggi dan informasi ekstern yang relevan sulit diperoleh dan mahal harganya, manajemen kemungkinan akan menggunakan informasi akuntansi sebagai pengganti, karena secara sederhana informasi tersebut tersedia dan memberikan cara untuk mengurangi ketidakpastian.

Peranan bagian akuntansi di dalam memecahkan masalah adalah terutama sebagai tenaga ahli dalam bidang analisis biaya. Tanggungjawab bagian akuntansi adalah memastikan bahwa manajer menggunakan data yang relevan sebagai pedoman untuk pengambilan keputusan. Bagian akuntansi dan manajer harus mempunyai pengertian yang mendalam tentang biaya relevan.

Bagian akuntansi memegang peranan penting dalam proses pemecahan masalah yang berhubungan dengan berbagai macam alternatif. Dalam hal ini bagian akuntansi bukan sebagai pembuat keputusan, tetapi hanya sebagai pengumpul dan pelapor informasi yang relevan serta

melakukan analisis biaya yang dapat mendukung pengambilan keputusan.

Laporan yang dibuat oleh bagian akuntansi harus memberikan data biaya yang tepat dan angka-angka yang menunjukkan kuantitas yang berkaitan dengan keputusan yang dibuat sehingga aktivitas perusahaan akan dicapai secara efisien dan efektif sesuai dengan tujuan perusahaan untuk mencapai tingkat laba yang optimal.

Tanpa memperhatikan komplek tidaknya suatu keputusan yang akan diambil, manajemen harus memperoleh semua informasi yang relevan dengan berbagai macam alternatif. Karena banyaknya data biaya yang tersedia dalam suatu perusahaan tidaklah mungkin semua biaya relevan dengan keputusan yang akan diambil. Oleh karena itu, biaya tersebut harus relevan dengan analisis biaya yang dilakukan dalam pengambilan keputusan khusus, sedangkan biaya yang tidak relevan dapat diabaikan dalam melakukan analisis biaya untuk pengambilan keputusan.

BAB III

OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

3.1.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Tanah Sumber Makmur adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur. Perusahaan ini didirikan pada bulan Agustus 1985. Dalam pengelolaannya PT. Tanah Sumber Makmur mengalami pasang surut. Namun demikian pada saat ini perusahaan dapat berjalan dengan lancar sebagai mana mestinya.

PT. Tanah Sumber Makmur berlokasi di desa Ciparigi kecamatan Kedung Halang kabupaten Bogor, tepatnya di jalan Raya Jakarta - Bogor Km 52. Lokasi ini adalah merupakan pusat industri, sedangkan kantor pusatnya berada di jalan Palmerah Utara 71, Jakarta.

Luas tanah yang dipakai oleh PT. Tanah Sumber Makmur adalah kurang lebih 4329 m^2 yang di dalamnya terdapat gedung-gedung yang terdiri dari :

1. Ruang kantor
2. Ruang produksi

3. Gudang
4. Mushola
5. kamar kecil, dll.

Perusahaan ini produksi utamanya adalah Helm dan juga memproduksi produk yang lainnya seperti:

1. Back cover Tv
2. Tuning Shaft Tv dan Radio
3. Motor Shaft
4. Barlong Organ
5. Elpy Epsy
6. Particle Board

PT. Tanah Sumber Makmur berdiri karena mempunyai latar belakang dengan beberapa faktor, yaitu :

1. Untuk mengisi pembangunan dalam sektor industri.
2. Untuk mencari keuntungan / laba
3. Membantu pemerintah dalam menyerap tenaga kerja.

3.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Untuk menciptakan suatu manajemen yang baik dan teratur dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, maka perusahaan membentuk struktur organisasi yang dapat mengatur operasi perusahaan dengan baik.

PT. Tanah Sumber Maknur memiliki struktur organisasi yang berbentuk fungsional yaitu organisasi dimana kekuasaan dilimpahkan dari tingkatan atas yang dapat diteruskan ke tingkatan yang di bawah (Lampiran 1).

Tugas, wewenang dan tanggung jawab dari Struktur organisasi PT. Tanah Sumber Makmur adalah sebagai berikut :

1. **Direktur Utama**

   Bertanggung jawab terhadap komisaris / pemilik dan membawahi direktur pabrik, Manajer penjualan / pemasaran, Manajer Akuntansi & keuangan, Manajer personalia & umum.

   Tanggung-jawab utamanya adalah :

   a. Bertanggung-jawab untuk merumuskan tujuan, sasaran, dan kebijaksanaan perusahaan dan melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaannya.

   b. Sebagai penentu atas kelangsungan hidup dan kesuksesan perusahaan yang akan datang.

Tugas-tugasnya adalah :

a. Menentukan dan merumuskan kebijaksanaan umum yang selanjutnya mengawasi pelaksanaan agar sesuai dengan apa yang diinginkan.
b. Mengevaluasi dan menilai hasil kegiatan General Manajer secara periodik.
c. Mengadakan analisa dan evaluasi sumber-sumber internal seperti : operasional, finansial, dan manajerial.
d. Menyelenggaran kepemimpinan dengan mengelola para manajer sebagai suatu kesatuan untuk mencapai tujuan dan sasaran.
e. Memelihara dan mengembangkan kemampuan para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
f. Mengidentifikasikan dan mengevaluasi kesempatan-kesempatan usaha baru yang spesifik dalam mana perusahaan akan mencurahkan sumber-sumbernya.
g. Memonitor, mempelajari dan membuat rekomendasi-rekomendasi tentang alokasi dan penggunaan modal untuk berbagai usaha perusahaan. Meliputi memasukkan, menambah, mengurangi, dan menghapuskan penggunaan modal pada usaha tertentu.

Wewenangnya adalah :

a. Menentukan, meminta pertanggungjawaban dan memberhentikan bawahan yang tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
b. Mengusulkan kepada pemilik untuk memperluas usaha perusahaan, apabila memang ada kemungkinan untuk pengembangannya dan dana tersesdia dalam perusahaan.
c. Menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan diterapkan dalam perusahaan.

2. **Direktur Pabrik**

Bertanggung-jawab kepada direktur utama dan membawahi bagian PPC dan inventory, bagian tehnis, dan bagian produksi.

Tanggung-jawab utamanya adalah :

Mengkoordinir, mengelola dan mengawasi seluruh kegiatan yang menyangkut produksi dan menjamin hasil produksi sesuai dengan jumlah standar mutu yang telah ditentukan dengan harga minimum serta waktu yang seefisien mungkin.

Tugasnya adalah :

a. Merumuskan dan membuat rencana kerja jangka pendek dan jangka panjang serta menyusun anggaran secara periodik (bulanan dan

tahunan) atas biaya operasi bagian pabrik sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

b. Mengarahkan dan mengawasi serta memastikan bahwa semua pelaksanaan kegiatan di divisi pabrik berjalan sesuai dengan program kerja, kebijaksanaan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

c. Membantu dalam perawatan dengan menerapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang berkaitan dengan pemeliharaan, penggunaan dan perawatan mesin-mesin serta semua peralatan yang digunakan pabrik.

d. Meletakkan disiplin dan tanggung-jawab pada seluruh karyawan sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan.

e. Mengadakan dan mengusulkan pendidikan dan latihan kepada karyawan agar dapat memperoleh hasil produktivitas yang diharapkan.

f. Bekerjasama dengan divisi-divisi lain untuk memperoleh hasil sesuai dengan yang diharapkan; baik mengenai perencanaan produksi, efisiensi, pengembangan produk dan sistem pengendalian mutu terpadu.

g. Mengikuti perkembangan teknologi pabrikasi dan mempelajari kemungkinannya untuk diterapkan.

h. Mempelajari dan menganalisa terhadap penyimpangan yang terjadi atas rencana kerja yang dibuat dan selanjutnya untuk bahan pertimbangan dan mencegah agar penyimpangan-penyimpangan tersebut dapat dihindari, serta melaporkan hasil analisa kepada direktur utama.

i. Memeriksa usulan rencana anggaran dari bagian-bagian yang dibawahinya untuk dikonsolidasikan ke dalam rencana anggaran divisi pabrik.

Wewenangnya adalah :

a. Mempertimbangkan uraian yang diajukan oleh bawahannya sehubungan dengan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pabrik.

b. Mengusulkan kepada direktur utama dalam menentukan peralatan / sarana yang digunakan.

c. Menempatkan karyawan bagian pabrik sesuai dengan pengetahuan dan kemampuannya masing-masing.

3. **Manajer Penjualan / Pemasaran**

Bertanggung-jawab terhadap Direktur Utama dan membawahi bagian penjualan.

Tanggung-jawab utamanya adalah :

Membantu Direktur Utama dalam memformulasikan strategi pemasaran, menyiapkan rencana pemasaran baik jangka pendek maupun jangka panjang dan mengkoordinir pelaksanaannya agar tujuan perusahaan tercapai.

Tugasnya adalah :

a. Memimpin dan mengkoordinir seluruh kegiatan pemasaran agar dapat mencapai sasaran yang telah direncanakan.
b. Mengusulkan kebijaksanaan dan strategi pemasaran yang dapat memberikan hasil penjualan yang maksimal.
c. Mengumpulkan data-data mengenai keadaan pasar, kejadian-kejadian dalam dunia usaha dan keadaan ekonomi sekaarang maupun dimasa yang mendatang yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga dapat segera dilakukan tindakan penyesuaian atas perubahan-perubahan yang terjadi.
d. Menganalisa laporan-laporan penjualan dan membandingkan hasil penjualan yang dicapai dengan volume penjualan yang direncanakan,

kebijaksanaan dan rencana kerja umum perusahaan dibidang keuangan dan akuntansi sehingga perputaran dana usaha yang diha-

dan program kerja dalam kegiatan umum, personalia, serta mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaannya.

Tugasnya adalah :

a. Mengkoordinir masing-masing bagian umum, personalia dalam menjalankan kegiatan pelayanan umum, administrasi kepegawaian, pengolahan data yang berhubungan dengan perburuhan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

b. Memelihara hubungan baik dengan pihak lain yang berhubungan dengan bagiannya seperti:
   - Dengan media massa, dalam usaha merekrut karyawan baru.
   - Dengan pemerintah, dalam hubungannya dengan peraturan perburuhan dan perijinan / legalitas.
   - Dengan supplier, dalam hubungan dengan usaha untuk menjamin kontinuitas penyediaan barang.

c. Mengkoordinir dan mengadakan pemeriksaan tehadap kelengkapan data-data pegawai, pencatatan pembelian dan hal-hal lain yang berhubungan dengan kegiatan administrasi.

d. Menelaah dan menganalisa laporan hasil kegiatan bawahannya, seperti : laporan

demikian penulis dapat mengenal secara lebih mendalam dan mendapatkan informasi atau data yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah penelitian yang sesuai dengan karakteristik dan keadaan yang ada dalam perusahaan.

Sifat data yang dapat penulis kumpulkan dalam penelitian untuk menyusun skripsi ini bersifat kuantitatif. Adapun teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data tersebut adalah sebagai berikut:

a. Observasi, yaitu mengadakan pengamatan langsung pada obyek yang diteliti yang berhubungan dengan analisis pendekatan biaya relevan untuk mendukung pengambilan keputusan khusus.
b. Interview, yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

Tehnik yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh dengan menggunakan pendekatan kontribusi, yaitu suatu metode pembuatan perhitungan rugi-laba yang memisahkan biaya-biaya variabel dari biaya-biaya tetap untuk menekankan arti penting pada tingkah laku biaya bagi maksud-maksud perencanaan dan pengendalian.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Aktivitas Produksi Perusahaan

PT. Tanah Sumber Makmur menghasilkan produk berupa helm dengan merk General. Proses produksinya dilakukan berdasarkan pesanan dan hasil produksinya dijual di dalam negeri dan juga diekspor. Pada waktu melakukan proses produksi dari bahan baku sampai menjadi barang jadi dilakukan dengan melalui beberapa tahapan produksi.

Adapun tahapan-tahapan produksinya adalah sebagai berikut:

1. Departemen Pengolahan

   Departemen pengolahan yaitu departemen yang melakukan pengolahan bahan baku seperti ; stryropor, kain, busa/foam, dan pvc. Bahan baku tersebut dipotong sesuai dengan ukuran dan pola yang ada. Sebagai dasar pembentukkan komponen-komponen. Pemotongan dilakukan dengan menggunakan mesin potong khusus. Setelah dilakukan pemotongan, proses selanjutnya adalah melakukan penjahitan sesuai dengan bentuknya, maka terbentuklah bagian dalam helm yang lengkap dengan jahitan dan berbagai variasi yang diinginkan. Kemudian untuk tahap produksi selanjutnya, helm bagian dalam ditransfer ke departemen perakitan.

2. Departemen Perakitan

Departemen perakitan berfungsi untuk merakit komponen-komponen yang telah dihasilkan oleh departemen pengolahan ditambah juga dengan bahan penolong, yaitu berupa lem. Departemen ini melakukan perakitan dengan cara menempelkan bagian dalam helm ke dalam helm bagian luar yang terbuat dari fiberglass. Setelah itu dirapihkan dan pada bagian ini ada operator quality control yang melakukan sortir terhadap helm yang perakitannya kurang baik untuk dilakukan perbaikan. Proses selanjutnya adalah dilakukan pengecatan pada bagian luar helm sesuai dengan warnanya, kemudian setelah dikeringkan ditransfer ke departemen pengepakan.

3. Departemen Pengepakan

Departemen pengepakan merupakan departemen yang melakukan pengepakan helm yang sudah jadi ke dalam plastik dan dus sesuai dengan ukuran dan model yang tertera pada bagian luar dus, kemudian disimpan digudang yang siap untuk dipasarkan.

naan tenaga yang secara langsung menangani proses produksi yang dilakukan perusahaan dalam memproduksi helm.

Jumlah tenaga kerja langsung untuk memproduksi helm adalah 225 orang. Jumlah biaya tenaga kerja langsung selama sebulan atau 25 hari kerja yaitu sebesar Rp 30.937.500,-. Jadi rata-rata gaji tenaga kerja langsung setiap orang per hari yaitu :

Rp 30.937.500 : 225 : 25 = Rp 5.500,-

c. **Biaya Overhead pabrik**

Adalah biaya yang dikeluarkan yang secara tidak langsung berhubungan dengan proses produksi komponen helm dan selain dari biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja langsung.

Berdasarkan kebijakan perusahaan biaya overhead pabrik dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

a. Biaya overhead variabel

- Bahan tidak langsung, terdiri-dari:

Isolatif	Rp 874.500
Cat	Rp 610.000
Lem	Rp 462.500
Benang	Rp 79.000
	——————— +
Total overhead variabel	Rp2.026.000

b. Biaya overhead tetap

- Tenaga kerja tidak langsung, terdiri-dari:

Gaji supervisor	Rp2.750.000
Gaji bag.pemeliharaan	Rp2.250.000
	+
Total	Rp5.000.000

- Biaya overhead lainnya, terdiri-dari:

penyusutan mesin	Rp 2.500.000
penyusutan gedung pabrik	Rp 215.000
listrik pabrik	Rp 950.000
asuransi pabrik	Rp 250.000
pemeliharaan mesin	Rp 300.000
pemeliharaan gedung pabrik	Rp 265.000
	+
Total	Rp 4.480.000

Jadi total biaya overhead pabrik yang terdiri-dari biaya overehead variabel dan biaya overhead tetap adalah Rp 11.506.000,-.

4.3. Analisis Biaya Memproduksi Sendiri atau Membeli dan Analisis Biaya Menerima atau Menolak Pesanan Khusus

PT.Tanah Sumber Makmur dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dan sekaligus meningkatkan laba perusahaan, sejak tahun 1990 telah mengeluarkan kebijakan untuk membeli komponen produknya dari luar untuk menghemat biaya produksi dan menerima pesanan khusus untuk meningkatkan pendapatannya. Hal tersebut merupakan suatu langkah maju yang sejalan dengan teori yang pernah penulis kemukakan dalam bab II, bahwa manajemen diserahi tanggung jawab untuk mengambil semua keputusan ekonomi yang penting dalam bidang produksi, pemasaran, dan keuangan yang pada akhirnya akan menghasilkan laba ataupun rugi bagi perusahaan.

Seperti yang pernah penulis kemukakan dalam bab II bahwa pengambilan keputusan rutin pada umumnya terjadi dan berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan operasi perusahaan yang bersifat teratur dan rutin, sedangkan pengambilan keputusan khusus pada umumnya bersifat tidak teratur dan tidak rutin pada waktu terjadinya dibandingkan dengan keputusan operasi perusahaan secara periodik. Oleh karena itu, di dalam pengambilan keputusan tidak rutin manajemen perlu lebih cermat di dalam menerapkan konsep-konsep biaya yang tepat agar bisa digunakan untuk membantu proses peren-

canaan, pengendalian dan pengambilan keputusan. Konsep biaya yang tepat itu adalah biaya relevan untuk mendukung pengambilan keputusan khusus.

Biaya relevan yang digunakan oleh PT. Tanah Sumber Makmur sebagai dasar untuk pengambilan keputusan tidak rutin meliputi unsur biaya seperti yang pernah penulis kemukakan dalam subbab sebelumnya yaitu sebagai berikut :

- Biaya bahan langsung
- Biaya tenaga kerja langsung
- Biaya overhead pabrik

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan digambarkan laporan biaya produksi 15.000 unit helm pada bulan Oktober 1995 sebagai berikut :

	Total	Per unit
Biaya bahan langsung	Rp 84.346.500	Rp 5.623
Biaya tenaga kerja langsung	Rp 30.937.500	Rp 2.063
Biaya overhead :		
- Variabel	Rp 2.026.000	Rp 135
- Tetap	Rp 9.480.000	Rp 632
	+	+
Total biaya produksi	Rp126.790.000	Rp 8.453

4.3.1. Analisis Biaya Memproduksi Sendiri atau Membeli

a. Analisis biaya memproduksi sendiri atau membeli pada perusahaan

PT. Tanah Sumber Makmur melakukan analisis biaya memproduksi sendiri atau membeli dengan cara menentukan biaya yang relevan dari data yang tersedia sebagai bahan perbandingan di dalam melakukan analisis biaya tersebut. Hasil analisis biaya memproduksi sendiri suatu komponen dibandingkan dengan membeli komponen dari luar perusahaan. Diantara dua alternatif tersebut dipilih alternatif yang paling menguntungkan bagi perusahaan.

Berikut ini adalah biaya produksi komponen helm bagian dalam PT. Tanah Sumber Makmur pada bulan Oktober 1995 dengan jumlah produksi 15.000 unit, yang terdiri dari:

	Total	Per unit
Biaya bahan langsung	Rp 35.596.500	Rp 2.373
Biaya upah langsung	Rp 17.875.000	Rp 1.192
Biaya overhead :		
- Variabel	Rp 2.026.000	Rp 135
- Tetap	Rp 9.480.000	Rp 632
	+	+
Biaya produksi	Rp 64.977.500	Rp 4.332

Jumlah tenaga kerja langsung yang digunakan di dalam memproduksi komponen helm bagian dalam untuk 15.000 unit adalah 130 orang. Jadi biaya tenaga kerja langsung (upah langsung) yang dikeluarkan selama sebulan yaitu 130 x 25 x Rp 5.500 = Rp 17.875.000,-.

PT. Indotai Pratama pada bulan itu menawarkan komponen helm bagian dalam yang sama kepada PT. Tanah Sumber Makmur dengan harga Rp. 4.150,-. Sebelum direktur perusahaan memutuskan untuk memproduksi sendiri atau membeli komponen helm bagian dalam tersebut, dia meminta saran dari bagian akuntansi untuk melakukan analisis biaya yang dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan.

Analisis biaya yang dilakukan oleh bagian akuntansi apabila perusahaan memproduksi sendiri komponen helm bagian dalam adalah sebagai berikut:

	Total	Per unit
Bahan langsung	Rp 35.596.500	Rp 2.373
Upah langsung	Rp 17.875.000	Rp 1.192
Biaya overhead pabrik:		
- variabel	Rp 2.206.000	Rp 135
- Tetap	Rp 6.380.000+	Rp 425+
Biaya Produksi	Rp 61.877.500	Rp 4.125

Dalam hal ini biaya overhead pabrik tetap yang jumlahnya sebesar Rp 6.380.000,- adalah merupakan biaya relevan karena biaya tersebut merupakan biaya tetap yang jika perusahaan membeli, biaya tersebut dapat dihindarkan, seperti biaya variabel yaitu bahan langsung, upah langsung, dan biaya overhead pabrik. Biaya overhead pabrik tetap dapat ditelusuri jejaknya ke dalam suatu keputusan memproduksi sendiri atau membeli yang akan tetap terjadi jika keputusan untuk membeli komponen helm bagian dalam dilakukan oleh perusahaan. Biaya overhead pabrik tetap yang tetap akan terjadi meliputi :

- Biaya penyusutan mesin	Rp	2.500.000
- Biaya asuransi pabrik	Rp	250.000
- Biaya penyusutan gedung pabrik	Rp	215.000
- Biaya pemeliharaan mesin	Rp	50.000
- Biaya pemeliharaan gedung	Rp	85.000
		+
Total	Rp	3.100.000

Biaya overhead tetap ini merupakan biaya yang sudah dialokasikan oleh perusahaan sehingga harus dibebankan kepada analisis biaya mem-

produksi sendiri atau membeli yang akan tetap terjadi yaitu sebesar Rp 3.100.000. Sehingga biaya overhead pabrik tetap sebesar Rp 9.480.000 - Rp 3.100.000 = Rp 6.380.000 adalah biaya overhead tetap yang dibebankan di dalam analisis biaya untuk memproduksi sendiri.

Oleh karena itu biaya overhead tetap yang dapat dihindarkan merupakan biaya relevan, karena mempengaruhi di dalam pengambilan keputusan. Sedangkan biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead variabel bukan merupakan biaya relevan karena tidak mempe- ngaruhi di dalam pengambilan keputusan. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak semua biaya variabel selalu dianggap sebagai biaya relevan. Memang benar bahwa biaya variabel merupakan biaya yang berubah sebanding dengan perubahan volume produksi. Suatu keputusan yang akan diambil mungkin mempunyai hubungan dengan biaya variabel, tetapi tidak mempe- ngaruhi jumlah biaya variabel dalam suatu produksi. Walaupun menurut sifatnya biaya variabel selalu diduga akan berubah,

tetapi sebaiknya diadakan pengamatan yang teliti untuk membedakan apakah biaya terebut relevan atau tidak dengan keputusan yang akan diambil.

Berdasarkan analisis yang dilakukan diatas, bagian akuntansi memberikan saran kepada direktur perusahaan untuk menolak tawaran dari PT. Indotai Pratama, karena ternyata lebih menguntungkan bagi PT. Tanah Sumber Makmur untuk memproduksi sendiri dari pada membeli. Apabila perusahaan membeli komponen helm dari PT. Indotai Pratama maka perusahaan harus mengeluarkan biaya per unit sebesar Rp4.150,- sedangkan jika dibandingkan dengan hasil analisis biaya memproduksi sendiri biaya per unit yang dikeluarkan hanya sebesar Rp 4.125,- sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar Rp 25,- per unit.

Untuk membandingkan hasil dari analisis biaya memproduksi sendiri, maka berikut ini akan dilakukan analisis biaya jika perusahaan membeli komponen helm dari PT. Indotai Pratama sebagai berikut:

	Per unit
Harga beli komponen helm	Rp 4.150
Biaya bahan langsung	-
Biaya upah langsung	-
Biaya FOH :	
- Variabel	-
- Tetap (Rp 3.100.000 : 15.000)	Rp 207
	+
Total Biaya	Rp 4.357

Apabila perusahaan membeli komponen helm tersebut, maka biaya overhead pabrik tetap sebesar Rp 3.100.000,- atau Rp 207 per unit akan tetap terjadi dan akan menambah harga beli komponen helm. Jadi total biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membeli komponen helm tersebut adalah sebesar Rp 4.357 per unit. Sedangkan jika perusahaan memproduksi sendiri komponen helm tersebut, biaya yang dikeluarkan hanya sebesar Rp 4.332,- . Sehingga apabila perusahaan membeli komponen helm yang ditawarkan tersebut, maka akan terjadi selisih sebesar Rp 25,- per unit yang merugikan perusahaan.

Setelah bagian akuntansi melakukan analisis biaya terhadap memproduksi sendiri dan membeli komponen helm tersebut, ternyata

atau membeli.

Apabila perusahaan membeli komponen helm tersebut, maka fasilitas yang digunakan untuk memproduksi helm tersebut dapat dimanfaatkan dalam aktivitas produksi lain yang dapat menghasilkan laba atau disewakan kepada pihak luar sebagai alternatif lainnya. Jika misalnya fasilitas yang digunakan untuk memproduksi komponen helm bagian dalam tersebut menganggur sebagai akibat pengambilan keputusan memilih alternatif membeli, maka fasilitas tersebut dapat disewakan kepada pihak luar. Investasi atas mesin untuk memproduksi helm bagian dalam adalah Rp 350.000.000,-. Mesin tersebut disewakan kepada pihak luar dengan tingkat bunga sebesar 18% per tahun. Jadi pendapatan sewa atas mesin tersebut per bulan yaitu :

Rp 350.000.000 x 18% : 12 = Rp 5.250.000,-

yang merupakan biaya kesempatan (opportunity cost) sebagai akibat pengambilan keputusan untuk tetap memproduksi sendiri komponen helm tersebut. Analisis biaya biaya yang penulis lakukan untuk perbandingan yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

	Memproduksi sendiri	Membeli	Selisih
Biaya komponen helm	Rp 61.875.000	Rp 62.250.000	Rp 375.000
Biaya kesempatan	Rp 5.250.000	-	Rp 5.250.000
	+	+	-
Jumlah	Rp 67.125.000	Rp 62.250.000	Rp 4.875.000

Biaya memproduksi sendiri komponen helm bagian dalam yaitu Rp 4.125 x 15.000 unit = Rp 61.875.000,- sedangkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan jika membeli komponen tersebut yaitu Rp 4.150 x 15.000 unit = Rp 62.250.000,-.

Dengan memperhatikan analisis biaya yang mempertimbangkan biaya kesempatan (opprtunity cost) tersebut diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa membeli komponen helm lebih menguntungkan bila dibandingkan dengan memproduksi sendiri komponen helm tersebut, yaitu terjadi selisih yang menguntungkan sebesar Rp 4.875.000 atau Rp 325,- per unit (Rp 4.875.000 : 15.000 unit).

Untuk selanjutnya dalam menganalisis biaya dengan menggunakan pendekatan biaya relevan sebaiknya bagian akuntansi mempertimbangkan biaya kesempatan (opportunity cost) sebagai dasar untuk pengambilan keputusan khusus diantara berbagai macam alternatif pilihan.

4.3.2. Analisis Biaya Menerima atau Menolak Pesanan Khusus

a. Analisis biaya menerima atau menolak pesanan khusus pada perusahaan

Di dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak keputusan khusus dibutuhkan analisis biaya yang tepat agar keputusan yang diambil adalah keputusan yang terbaik dari dua atau lebih alternatif pilihan. PT. Tanah Sumber Makmur menggunakan analisis biaya relevan dengan metode pendekatan konstribusi.

Dengan memakai dasar analisis biaya yang tepat untuk pengambilan keputusan khusus, diha-rapkan pesanan dengan harga khusus yang seharus-nya diterima tidak ditolak atau sebaliknya.

PT. Tanah Sumber Makmur mengeluarkan kebijakan untuk menerima pesanan dengan harga khusus atas dasar pertimbangan :

- Perusahaan ingin mengefektifkan peranan tenaga kerja yang ada sehingga dapat bekerja dengan kapasitas penuh.
- Perusahaan ingin meningkatkan pendapatannya agar kelangsungan hidupnya dapat terpelihara.

- Perusahaan ingin mendapatkan rekanan baru terutama dari luar kota.

Perusahaan ingin mengefektifkan peranan tenaga kerja yang ada karena selama ini mereka belum bekerja dengan kapasitas penuh, yaitu baru 14.000 unit, sedangkan kapasitas penuh yang bisa dikerjakan adalah 15.000 unit.

Perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan pendapatannya dengan cara berusaha untuk mendapatkan order yang sebanyak-banyaknya sehingga dapat memberikan kompensasi dan fasilitas yang lebih baik kepada para karyawannya yang pada akhirnya kelangsungan hidup perusahaan dapat terpelihara.

Dalam usaha untuk meningkatkan rekanan yang dapat memberikan order, setiap mendapat order darai luar kota, manajemen selalu menekankan kepada setiap pegawainya untuk dapat bekerja sebaik-baiknya sehingga hasil pekerjaan akan memuaskan bagi pemberi pekerjaan.

Sebelum penulis membahas lebih lanjut mengenai analisis biaya menerima atau menolak

pesanan khusus, sebagai dasar untuk melakukan analisis biaya akan disajikan laporan biaya produksi helm 15.000 unit pada bulan oktober 1995 sebagai berikut:

	Total	Per unit
Bahan langsung	Rp 84.346.500	Rp 5.623
Upah langsung	Rp 30.937.500	Rp 2.063
Biaya overhead:		
- Variabel	Rp 2.026.000	Rp 135
- Tetap	Rp 9.480.000	Rp 632
	+	+
Total biaya produksi	Rp126.790.000	Rp 8.453

Berikut ini akan digambarkan laporan rugi-laba PT. Tanah Sumber Makmur pada bulan Oktober 1995 untuk produk helm pada kapasitas produksi yang masih berada dibawah kapasitas penuh (15.000 unit), harga jual yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sebesar Rp 13.500,- per unit. Tingkat produksi dan penjualan pada saat itu 14000 unit dengan perincian sebagai berikut:

Penjualan (14000 unit X Rp 13.500)		Rp 189.000.000
Biaya produksi (14000 unit X Rp 8.453)		Rp 118.342.000 +
Laba kotor		Rp 70.658.000
Biaya operasi:		
- Biaya penjualan	Rp 13.700.000	
- Biaya adm & umum	Rp 19.585.000 +	
Total biaya operasi		Rp 33.285.000
		—
Laba operasi		Rp 37.373.000

Biaya produksi terdiri dari:

Biaya variabel	per unit
- Bahan langsung	Rp 5.623
- Biaya overhead variabel	Rp 135
	+
	Rp 5.758

Biaya biaya overhead pabrik tetap sebesar Rp 9.480.000,- dan biaya tenaga kerja langsung sebesar: Rp 30.937.500,-

Dalam biaya administrasi dan umum sebesar Rp 19.585.000,- adalah biaya tetap, sedangkan dalam biaya penjualan sebesar Rp. 10.900.000,- merupakan biaya tetap, dan sisanya biaya pengiriman sebesar Rp 200,- per unit.

PT. Federal Motor ingin membeli 1000 unit helm dengan harga Rp 8.400,- per unit. Semua biaya pengiriman ditanggung oleh pembeli. Pesanan ini tidak akan mengganggu kegiatan rutin perusahaan dan tidak ada biaya lain bagi perusahaan yang berkaitan dengan pesanan ini kecuali biaya pembungkus sebesar Rp 250,- per unit.

Harga yang diminta oleh PT. Federal Motor masih berada jauh dibawah harga jual yang normal bahkan masih berada dibawah biaya produksi. Sebelum direktur perusahaan mengambil keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus tersebut, terlebih dahulu perlu dilakukan analisis biaya yang tepat oleh bagian akuntansi agar keputusan yang diambil adalah merupakan keputusan yang paling tepat.

Dalam hal ini data biaya yang relevan dengan analisis di atas adalah :

- Biaya penjualan
- Biaya pembungkus
- biaya produksi variabel

Analisis biaya yang dilakukan oleh bagian akuntansi adalah sebagai berikut:

Alternatif I (tidak terima pesanan)

Penjualan 14.000 unit

Penjualan			
14.000 X Rp13.500			Rp 189.000.000
Biaya Variabel:			
- Biaya Produksi			
14.000 X Rp 5.758	Rp 80.612.000		
- Biaya Penjualan			
200 x Rp 14.000	Rp 2.800.000		
- Biaya Pembungkus			
250 x Rp 14.000	Rp 3.500.000 +		
Total Biaya Variabel			Rp 86.912.000 -
Margin Konstribusi			Rp 102.088.000
Biaya Tetap:			
- Biaya FOH Tetap		Rp 9.480.000	
- Biaya upah langsung		Rp 30.937.500	
- Biaya Penjualan		Rp 10.900.000	
- Biaya adm dan umum		Rp 19.585.000 +	
Total Biaya Tetap			Rp 70.902.500 -
Laba operasi			Rp 31.185.500

Alternatif II (Terima pesanan)

Penjualan 15.000 unit

Penjualan 14.000 x Rp 13.500			Rp 189.000.000
1.000 x Rp 8.400			Rp 8.400.000 +
Jumlah penjualan			Rp 197.400.000
Biaya Variabel:			
- Biaya Produksi			
15.000 x Rp 5.758	Rp	86.370.000	
- Biaya Penjualan			
14.000 x Rp 200	Rp	2.800,000	
- Biaya Pembungkus			
15.000 x Rp 250	Rp	3.750.000	
		+	
Total Biaya Variabel			Rp 92.920.000
			-
Konstribusi Margin			Rp 104.480.000
Biaya Tetap:			
- Biaya FOH Tetap	Rp	9.480.000	
- Biaya upah langsung	Rp	30.937.500	
- Biaya Penjualan	Rp	10.900.000	
- Biaya Adm dan Umum	Rp	19.585.000 +	
Total Biaya Tetap			Rp 70.902.500
			-
Laba Operasi			Rp 33.577.500

Berdasarkan analisis biaya yang dilakukan oleh bagian akuntansi dengan menggunakan pendekatan biaya relevan, bagian akuntansi memberikan saran kepada direktur perusahaan untuk menerima pesanan khusus tersebut. Hasil analisis biaya menunjukkan laba perusahaan meningkat dari Rp 31.185.500,- menjadi Rp 33.577.500,- sehingga dengan pengambilan keputusan untuk menerima pesanan khusus tersebut terjadi kenaikkan laba sebesar Rp 2.392.000,-

b. Analisis biaya menerima atau menolak pesanan khusu

Di dalam melakukan analisis biaya dengan menggunakan pendekatan biaya relevan, bagian akuntansi hanya memasukkan biaya penjualan, biaya pembungkus, dan biaya produksi variabel. Penulis berpendapat bahwa sebaiknya bagian akuntansi mempertimbangkan biaya lainnya sebagai akibat meningkatnya aktivitas produksi karena penerimaan pesanan khusus tersebut. Biaya-biaya lainnya yang sebaiknya dipertimbangkan adalah gaji lembur atas penerimaan pesanan khusus helm 1.000 unit .

Rata-rata gaji lembur yang dibayarkan adalah 975 per jam, waktu lembur yang dibutuhkan untuk memproduksi pesanan khusus 1.000 unit adalah 40 jam dan jumlah seluruh tenaga kerja yang terlibat dalam kerja lembur memproduksi helm adalah 125 orang. Jadi gaji lembur yang dibayarkan adalah Rp 975 x 40 x 125 = Rp 4.875.000

Seharusnya analisis biaya yang dilakukan oleh bagian akuntansi adalah sebagai berikut:

Alternatif II (Terima pesanan)

Penjualan 15.000 unit

Penjualan 14.000 x Rp 13.500		Rp 189.000.000
1.000 x Rp 8.400		Rp 8.400.000 +
Jumlah penjualan		Rp 197.400.000
Biaya Variabel:		
- Biaya Produksi		
15.000 x Rp 5.758	Rp 86.370.000	
- Biaya Penjualan		
14.000 x Rp 200	Rp 2.800,000	
- Biaya Pembungkus		
15.000 x Rp 250	Rp 3.750.000	
	+	

Total Biaya Variabel			Rp 92.920.000 -
Konstribusi Margin			Rp 104.480.000
Biaya Tetap:			
- Biaya FOH Tetap	Rp	9.480.000	
- Biaya upah langsung	Rp	30.937.500	
- Biaya Penjualan	Rp	10.900.000	
- Biaya Adm dan Umum	Rp	19.585.000	
		+	
Total Biaya Tetap			Rp 70.902.000 -
Laba kotor			Rp 33.577.500
Biaya tambahan lainnya:			
- Gaji lembur			Rp 4.875.000 -
Laba operasi			Rp 28.705.500

Menurut analisis yang penulis lakukan tersebut diatas, sebaiknya perusahaan menolak pesanan khusus dari PT. Federal motor, karena apabila perusahaan menerima pesanan khusus tersebut laba perusahaan akan terjadi penurunan dari Rp 31.185.500,- menjadi Rp 24.787.500,- sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar Rp 6.398.000.

4.4. Analisis Terhadap Pendekatan Biaya Relevan untuk Mendukung Keputusan Khusus Pada PT. Tanah Sumber Makmur

PT. Tanah Sumber Makmur melakukan analisis terhadap pendekatan biaya relevan untuk pengambilan keputusan khusus diantara alternatif tindakan yang terbaik diantara berbagai macam alternatif. Karena pengambilan keputusan selalu menyangkut masa depan, maka informasi akuntansi yang relevan adalah informasi yang akan datang pula. Bagian akuntansi perlu menerapkan konsep-konsep biaya yang tepat agar bisa digunakan untuk membantu proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan operasi. Dengan analisis biaya yang tepat, maka efisiensi dan efektivitas perusahaan akan dicapai sehingga dapat meningkatkan kelancaran operasi perusahaan yang akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan.

Analisis terhadap pendekatan biaya relevan untuk mendukung keputusan khusus pada PT. Tanah Sumber Makmur terdiri dari dua masalah pengambilan keputusan yaitu; pertama, memproduksi sendiri atau membeli ; kedua, menerima atau menolak pesanan khusus.

Pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli bertujuan untuk penghematan biaya, sehingga akan meningkatkan laba perusahaan. Tidak selamanya komponen yang membentuk suatu produk harus diproduksi sendiri oleh perusahaan, jika memang pemasok luar dapat

memasok komponen tersebut dengan kualitas yang sama dengan harga yang lebih murah dari pada biaya memproduksi sendiri komponen tersebut. Oleh karena itu salah satu pendorong timbulnya pertimbangan untuk membeli suatu komponen dari luar perusahaan adalah penawaran harga dari pemasok untuk suatu komponen produk yang berada dibawah biaya produksi sendiri komponen tersebut. Sebelum bagian akuntansi melakukan analisis biaya memproduksi sendiri atau membeli terlebih dahulu menentukan data biaya yang relevan terhadap alternatif pengambilan keputusan tersebut. Setelah dilakukan pemisahan antara biaya yang relevan dan biaya yang tidak relevan, kemudian dilakukan analisis biaya oleh bagian akuntansi serta membandingkan hasilnya. Dalam hal ini, hasil analisis biaya memproduksi sendiri adalah Rp 4.125,- per unit, sedangkan harga komponen helm tersebut adalah Rp 4.150,- per unit sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar Rp 25,- per-unit. Berdasarkan analisis tersebut, perusahaan mengambil keputusan untuk tetap memproduksi sendiri komponen helm bagian dalam, karena lebih menguntungkan jika dibandingkan dengan membeli dari PT. Indotai Pratama.

Tujuan utama perusahan melakukan analisis untuk menerima atau menolak pesanan khusus adalah meningkatkan laba perusahaan atas penerimaan pesanan khusus. Pemakaian analisis biaya yang tepat untuk pengambilan

keputusan khusus, diharapkan pesanan dengan harga khusus yang seharusnya diterima tidak ditolak atau sebaliknya, pesanan dengan harga khusus yang seharusnya ditolak tidak diterima. Seperti halnya analisis biaya memproduksi sendiri atau membeli, sebelum bagian akuntansi melakukan analisis biaya menerima atau menolak pesanan khusus terlebih dahulu melakukan penentuan terhadap data biaya yang relevan terhadap pengambilan keputusan tersebut. Setelah melakukan pemisahan antara biaya yang relevan dan biaya yang tidak relevan, kemudian dilakukan analisis biaya serta membandingkan hasilnya. Dalam hal ini, perusahaan menerima pesanan khusus dari PT. Federal Motor karena laba perusahaan meningkat dari Rp 31.185.500,- menjadi Rp 33.577.500,- sehingga terjadi kenaikkan laba sebesar Rp 2.392.000,-.

BAB V

RANGKUMAN KESELURUHAN

Dalam dunia usaha dewasa ini perkembangan industri di Indonesia baik dalam bidang jasa maupun produksi semakin menjamur, sehingga menimbulkan persaingan yang ketat dalam kualitas dan harga produk yang dihasilkan. Dalam situasi persaingan yang ketat pihak manajemen dituntut untuk benar-benar dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Manajemen dari berbagai jenjang organisasi suatu perusahaan menggunakan informasi akuntansi yang memadai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan. Di dalam perencanaan, manajemen dihadapkan pada pengambilan keputusan yang menyangkut berbagai macam alternatif pilihan. Oleh karena itu manajemen memerlukan data yang lengkap sebagai dasar untuk melakukan analisis yang tepat untuk mendukung pengambilan keputusan yang terbaik diantara beberapa alternatif.

Di dalam upaya untuk pengambilan keputusan yang tepat diantara berbagai macam alternatif, maka diperlukan analisis biaya dengan menggunakan pendekatan biaya relevan. Biaya relevan adalah biaya masa yang akan datang yang diperkirakan akan berbeda atau terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan pemilihan diantara berbagai macam alternatif.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut melalui skripsi ini. Untuk itu penulis memilih judul "Analisis Terhadap Pendekatan Biaya Relevan untuk Mendukung Pengambilan Keputusan Khusus Pada PT. Tanah Sumber Makmur" yang berlokasi di Desa Ciparigi, Kecamatan Kedung Halang, Kabupaten Bogor, tepatnya di jalan raya Jakarta - Bogor km 52.

PT. Tanah Sumber Makmur didirikan pada bulan Agustus 1985, luas tanah yang digunakan adalah 4.329 m^2 yang di dalamnya terdapat ruang kantor, ruang produksi, gudang, mushola, kamar kecil, dll. Perusahaan ini produksi utamanya adalah helm dengan merk General dan juga memproduksi produk lainya seperti; back cover tv, tuning shaft tv dan radio, motor shaft, barlong organ, dan particle board.

Untuk menciptakan suatu manajemen yang baik dan teratur dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, maka perusahaan membentuk struktur organisasi yang dapat mengatur operasi perusahaan. Struktur organisasi yang dibuat oleh perusahaan merupakan struktur organisasi yang berbentuk fungsional, yaitu organisasi dimana kekuasaan dilimpahkan dari tingkatan atas yang dapat diteruskan pada tingkatan yang dibawah.

Proses produksi helm melalui tiga departemen, yaitu departemen pengolahan, departemen perakitan, dan departemen pengepakan. Departemen pengolahan merupakan departemen yang

melakukan pengolahan bahan baku. Departemen perakitan merupakan departemen yang berfungsi untuk merakit komponen-komponen yang dihasilkan oleh departemen pengolahan. Dan departemen pengepakan merupakan departemen yang melakukan pengepakan helm yang sudah jadi ke dalam plastik dan dus.

Dalam upaya memudahkan perhitungan dan pengendalian biaya produksi, maka perusahaan mengklasifikasikan biaya berdasarkan hubungannya dengan produksi yaitu bahan langsung, upah langsung, dan overhead pabrik. Konsep biaya yang tepat dapat digunakan untuk membantu proses perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan operasi perusahaan. Konsep biaya yang tepat tersebut adalah dengan menggunakan pendekatan biaya relevan untuk mendukung keputusan khusus yaitu keputusan memproduksi sendiri atau membeli dan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

Analisis biaya memproduksi sendiri atau membeli yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan cara menentukan biaya yang relevan dan biaya yang tidak relevan dari data yang tersedia, sebagai bahan perbandingan di dalam melakukan analisis biaya tersebut. Hasil analisis biaya memproduksi sendiri komponen helm bagian dalam yang dilakukan oleh bagian akuntansi adalah Rp 4.125,- per unit dan harga komponen helm bagian dalam yang ditawarkan oleh PT. Indotai Pratama adalah Rp 4.150,- sehingga terjadi selisih yang merugikan sebesar Rp 25,- per unit jika perusahaan mengambil

keputusan untuk membeli. Berdasarkan hasil analisis tersebut, perusahaan mengambil keputusan untuk tetap memproduksi sendiri komponen helm bagian dalam tersebut karena lebih menguntungkan.

Berdasarkan analisis biaya memproduksi sendiri atau membeli yang penulis lakukan dengan mempertimbangkan biaya kesempatan (oppotunity Cost) menunjukkan hasil bahwa biaya yang dikeluarkan untuk membeli komponen helm bagian dalam tersebut adalah Rp 62.250.000,- sedangkan biaya memproduksi sendiri adalah RP 71.538.500,- sehingga apabila perusahaan mengambil keputusan untuk membeli komponen helm bagian dalam tersebut, maka terjadi selisih yang menguntungkan sebesar Rp 4.875.000,- atau Rp 325,- per unit (Rp 4.875.000 : 15.000 unit).

Analisis biaya menerima atau menolak pesanan khusus yang dilakukan oleh perusahaan mempunyai tujuan untuk meningkatkan pendapatan dan mengefektifkan peranan tenaga kerja yang ada sehingga dapat bekerja dengan kapasitas penuh 15.000 unit. Hasil analisis biaya menerima dan menolak pesanan khusus yang dilakukan oleh bagian akuntansi menunjukkan bahwa dengan menerima pesanan khusus tersebut, maka laba perusahaan meningkat dari Rp 31.185.500,- menjadi Rp 33.577.500,- sehingga terjadi kenaikkan laba sebesar Rp 2.392.000,-. Sedangkan hasil analisis biaya menerima dan menolak pesanan khusus yang penulis lakukan dengan mempertimbangkan biaya tambahan (Incremental cost) menunjukkan

bahwa dengan menerima pesanan tersebut, maka terjadi penurunan laba perusahaan dari Rp 31.185.500,- menjadi Rp 24.787.500,- sehingga terjadi penurunan laba sebesar Rp 6.398.000,-.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang sudah penulis uraikan sebelumnya mengenai analisis terhadap pendekatam biaya relevan untuk mendukung keputusan khusus, maka dapat disimpulkan :

1. PT. Tanah Sumber Makmur merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam industri helm dengan merk General yang proses produksinya berdasarkan pesanan (job order). Proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan dibagi dalam tiga departemen, yaitu departemen pengolahan, departemen perakitan, dan departemen pengepakan.
2. Untuk mempermudah perhitungan dan pengendalian biaya produksi, maka perusahaan mengklasifikasikan biaya berdasarkan hubungannya dengan produksi yaitu biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.
3. Analisis biaya relevan bertujuan untuk mendukung pengambilan keputusan yang paling tepat diantara berbagai macam alternatif pilihan. Dengan menggunakan konsep biaya yang tepat, maka tujuan perusahaan akan di capai secara efektif dan efisien. Analisis biaya relevan yang dilakukan perusahaan untuk mendu-

kung pengambilan keputusan khusus yaitu keputusan memproduksi sendiri atau membeli dan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

4. Hasil analisis memproduksi sendiri komponen helm bagian dalam yang dilakukan perusahaan adalah Rp 4.125,- per unit dan harga komponen helm bagian dalam yang ditawarkan adalah Rp 4.150,- per unit sehingga apabila perusahaan mengambil keputusan untuk membeli maka terjadi selisih yang merugikan sebesar Rp 25,- per unit.
5. Hasil analisis biaya menerima atau menolak pesanan khusus atas helm 1.000 unit yang dilakukan oleh perusahaan menunjukkan bahwa dengan menolak pesanan khusus maka total penjualan Rp 189.000.000,- dikurangi total biaya Rp 157.814.500,- menghasilkan laba Rp 31.185.500,- Sedangkan dengan menerima pesanan khusus maka total penjualan Rp 197.400.000,- dikurangi total biaya Rp 163.822.500,- menghasilkan laba Rp 33.577.500,- sehingga dengan menerima pesanan khusus, maka akan terjadi kenaikkan laba sebesar Rp 2.392.000,-

6.2. Rekomendasi

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah penulis lakukan pada PT. Tanah Sumber Makmur menunjukkan beberapa kelemahan yang terjadi di dalam melakukan analisis terhadap pendekatan biaya relevan untuk mendukung pengambilan keputusan khusus, maka penulis mengajukkan beberapa saran perbaikkan untuk perusahaan dalam rekomendasi sebagai berikut :

1. Dalam melakukan analisis biaya memproduksi sendiri, sebaiknya perusahaan tidak hanya memperhitungkan biaya overhead tetap sebagai biaya relevan yang mempengaruhi di dalam pengambilan suatu keputusan, tetapi juga harus memperhitungkan biaya kesempatan (opportunity cost) dari kapasitas produksi yang menganggur sebagai akibat pengambilan keputusan untuk membeli komponen helm bagian dalam tersebut.
2. Dalam melakukan analisis biaya menerima atau menolak pesanan khusus supaya tidak hanya memasukkan biaya penjualan, biaya pembungkus, dan biaya produksi variabel sebagai biaya relevan yang harus diperhitungkan, tetapi juga harus mempertimbangkan biaya tambahan lainnya (incremental cost) yaitu berupa gaji lembur sebagai akibat meningkatnya aktivitas produksi.

BAB VII

RINGKASAN

Di dalam upaya untuk pengambilan keputusan yang tepat diantara berbagai macam alternatif, maka diperlukan analisis biaya dengan menggunakan pendekatan biaya relevan. Biaya relevan adalah biaya masa yang akan datang yang diperkirakan akan berbeda atau terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan pemilihan diantara berbagai macam alternatif.

Konsep biaya yang tepat dapat digunakan untuk membantu proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan operasi perusahaan. Konsep biaya yang tepat tersebut adalah dengan menggunakan pendekatan biaya relevan untuk mendukung keputusan pada perusahaan yaitu keputusan untuk memproduksi sendiri atau membeli dan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

Analisis biaya memproduksi sendiri dilakukan dengan cara menentukan biaya yang relevan dan biaya yang tidak relevan dari data yang tersedia sebagai bahan perbandingan di dalam melakukan analisis biaya tersebut. Setelah penulis melakukan analisis biaya memproduksi sendiri atau membeli dengan mempertimbangkan biaya kesempatan (opportunity cost) menunjukkan bahwa biaya membeli komponen helm bagian dalam adalah Rp 62.250.000,- sedangkan biaya memproduksi sendiri adalah Rp 71.538.500,-. Sehingga terjadi selisih yang me-

BAB VII

RINGKASAN

Di dalam upaya untuk pengambilan keputusan yang tepat diantara berbagai macam alternatif, maka diperlukan analisis biaya dengan menggunakan pendekatan biaya relevan. Biaya relevan adalah biaya masa yang akan datang yang diperkirakan akan berbeda atau terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan pemilihan diantara berbagai macam alternatif.

Konsep biaya yang tepat dapat digunakan untuk membantu proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan operasi perusahaan. Konsep biaya yang tepat tersebut adalah dengan menggunakan pendekatan biaya relevan untuk mendukung keputusan pada perusahaan yaitu keputusan untuk memproduksi sendiri atau membeli dan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

Analisis biaya memproduksi sendiri dilakukan dengan cara menentukan biaya yang relevan dan biaya yang tidak relevan dari data yang tersedia sebagai bahan perbandingan di dalam melakukan analisis biaya tersebut. Setelah penulis melakukan analisis biaya memproduksi sendiri atau membeli dengan mempertimbangkan biaya kesempatan (opportunity cost) menunjukkan bahwa biaya membeli komponen helm bagian dalam adalah Rp 62.250.000,- sedangkan biaya memproduksi sendiri adalah Rp 71.538.500,-. Sehingga terjadi selisih yang me-

nguntungkan sebesar Rp 4.875.000,- atau Rp 325,- per unit (Rp 4.875.000 : 15.000 unit) bila perusahaan membeli komponen helm bagian dalam tersebut.

Analisis biaya menerima atau menolak pesanan khusus dilakukan dengan cara yang sama dengan analisis biaya memproduksi sendiri atau membeli. Analisis biaya menerima atau menolak pesanan khusus bertujuan untuk meningkatkan laba perusahaan. Hasil analisis biaya menerima atau menolak pesanan khusus yang penulis lakukan dengan mempertimbangkan biaya tambahan (incremental cost) menunjukkan bahwa dengan menerima pesanan khusus 1.000 unit helm, maka terjadi penurunan laba perusahaan dari Rp 31.185.000,- menjadi Rp 24.787.500,- sehingga terjadi penurunan laba sebesar Rp 6.398.000,-.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adolph Matz dan Milton F. Usry, Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian, jilid 2, edisi 9, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1993.
2. Cashin, A. James / Ralph S. Polimeni, Cost accounting Concepts and applications for Managerial Decision Making, 2nd edition, New York: Mc. Grow-Hill, inc., 1982.
3. Charles T. Horngren, Pengantar Akuntansi Manajemen, jilid 1, edisi 6, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1988.
4. Engler, Calvin, Managerial Accounting, Illonis: Richard D. Irwin, Inc, 1987.
5. Fess and Niswonger, Accounting Principles, South Western Publishing Co, Cincinnati Ohio, 14th edition, 1984.
6. Garrison, Ray H., Managerial Accounting, edisi 3, Penerbit AK Group, Yogyakarta, 1988.
7. Gray, Jack and Don Rickets, Cost and Managerial Accounting, New York: Mc.Graw-Hill, inc, 1982.
8. Helmkamp, John G., Managerial Accounting, 2nd edition, Toronto: John Wiley and Sons, inc, 1990.
9. Horngren, Charles T, Cost Accounting A Managerial Emphasis, 6th edition, New Delhi; Prentice-Hall of India Private Limited, 1984.
10. IAI, PAI, edisi 3, Penerbit Rineka Cipta 1991.

11. James A. Cashin / Ralph S. Polimeni, Akuntansi Biaya, jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986.

12. James A. Cashin / Ralph S. Polimeni, Cost Accounting Concepts and Applications for Managerial Dicision Making, edisi 1, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1988.

13. Mas'ud Machfoedz, Akuntansi Manajemen, Jilid 1, edisi 4,Penerbit BPFE Yogyakarta, 1989.

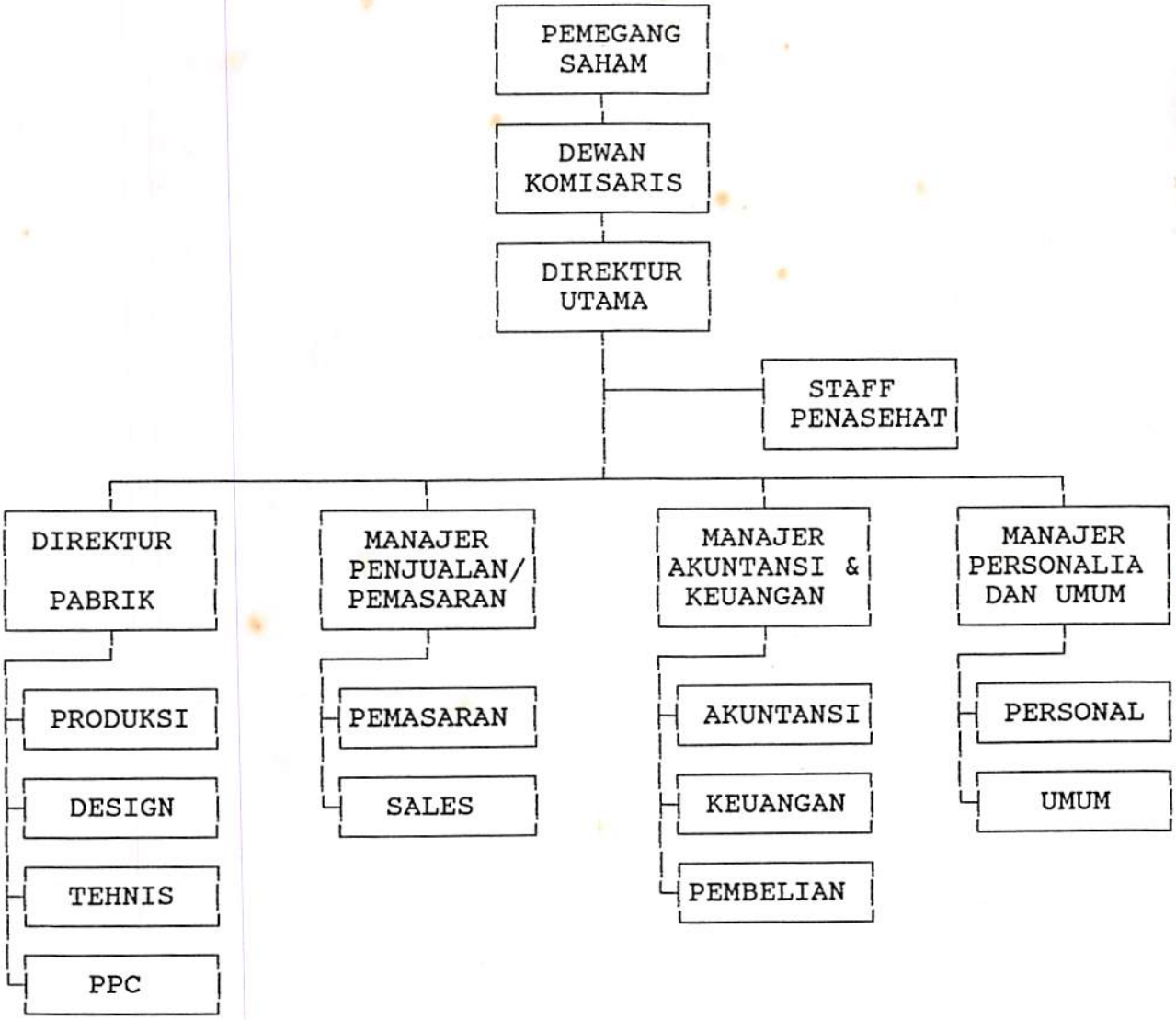
14. Matz, Adolph / Milton F. Usry, Cost Accounting, Planing and Control, South Western Publishing Co, Cincinnati Ohio, 8th edition, 1984.

15. Mulyadi, Drs, Akt., Akuntansi Biaya, Penentuan Harga Pokok dan pengendalian Biaya, edisi 3, Penerbit STIE YKPN Yogyakarta,1984.

16. Mulyadi, Drs, Akt., Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan
Rekayasa, Edisi 2, Penerbit YKPN, Yogyakarta, 1993.

17. Wright, Moscove, Cost Accounting with managerial Application, 6th edition, Boston: Hougton Mifflin Company, 1990.

STRUKTUR ORGANISASI
PT. TANAH SUMBER MAKMUR



Lampiran 2

P.T. Tanah Sumber Makmur

Factory / Office : Jln. Raya Jakarta Bogor Km. 52,
Desa Ciparigi, Kec. Kedunghalang, Bogor 16710
Telp. 62-251-314741, 652601, 652892
Fax. 62-251-318671, 62-21-5483412

Branch Office : Jln. Palmerah Utara No. 71, Jakarta 10270

Nomor : 058/I.C/10/Inh/96

Lampiran : -

Perihal : Surat Keterangan Selesai Riset

Bogor, 15 Juni 1996

Kepada Yth.
Universitas Pakuan Bogor
Fakultas Ekonomi
Di-
Bogor

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Tung Min

Nrp. : 022190032

Jurusan : Akuntansi

Alamat : Pulo Geulis Rt 03/04 No.67
Bogor 16141

Telah mengadakan riset / penelitian pada PT. Tanah Sumber Makmur Bogor, terhitung mulai tanggal 3 sampai dengan 15 Juni 1996 dengan judul ANALISIS TERHADAP PENDEKATAN BIAYA RELEVAN UNTUK MENDUKUNG KEPUTUSAN KHUSUS.

Hormat kami,
PT. Tanah Sumber Makmur

P.T. TANAH SUMBER MAKMUR BOGOR

Helena

Accounting Manager