



**PERANAN METODE *DIRECT COSTING* SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN  
DALAM PENENTUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENERIMA ATAU  
MENOLAK PESANAN KHUSUS GUNA MENINGKATKAN KINERJA  
PADA PT INDAH CUP SUKSES MAKMUR**

**Skripsi**

**Dibuat Oleh :**

**Andreas Sugeng Kristianto  
022104060**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**APRIL 2011**

**PERANAN METODE DIRECT COSTING SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN  
DALAM PENENTUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENERIMA ATAU  
MENOLAK PESANAN KHUSUS GUNA MENINGKATKAN KINERJA  
PADA PT INDAH CUP SUKSES MAKMUR**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Mencapai  
Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi  
Univesitas Pakuan Bogor**

**Mengetahui :**



**Dekan Fakultas Ekonomi**

**(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak)**

**Ketua Jurusan**

**(Ketut Sunarta, MM., Drs., Ak)**

**PERANAN METODE DIRECT COSTING SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN  
DALAM PENENTUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENERIMA ATAU  
MENOLAK PESANAN KHUSUS GUNA MENINGKATKAN KINERJA  
PADA PT INDAH CUP SUKSES MAKMUR**

**Skripsi**

**Telah disidangkan dan dinyatakan  
Lulus : Sabtu / 16 / April / 2011**

**Andreas Sugeng Kristianto  
022104060**

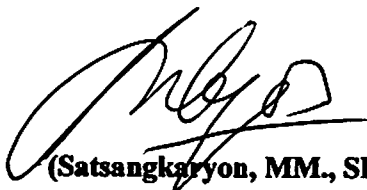
**Menyetujui :**

**Dosen Penilai**



**(Fazariyah Mahruzar MM., Drs., Ak)**

**Pembimbing**



**(Satsangkaryon, MM., SE., Ak)**

**Co. Pembimbing**



**(Dessy Herlisnawati, Msi., SE)**

## ABSTRAK

**ANDREAS SUGENG KRISTIANTO. NPM 022104060. Peranan Metode *Direct Costing* Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Penentuan Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Kinerja. Dibawah bimbingan Satsangkaryon dan Desy.**

Setiap perusahaan industri harus mampu menawarkan produk yang mutunya dapat bersaing serta harga yang sesuai dengan manfaat yang diterima konsumen. Kegiatan perusahaan industri meliputi dari memproduksi barang yang akan dijual dan diharapkan memberikan pendapatan bagi perusahaan. Dalam penentuan pengambilan keputusan, manajer mempunyai fungsi utama sebagai pengambil keputusan. Salah satu keputusan yang harus diambil manajer yakni keputusan mengenai Pesanan Khusus. Didalam perusahaan informasi mengenai biaya sangat diperlukan, karena tidak semua informasi biaya yang akan dimasukkan ke dalam perhitungan biaya, hanya biaya-biaya berhubungan saja yang dapat disajikan terhadap penentuan pengambilan keputusan pesanan khusus.

Adapun identifikasi masalah yang penulis angkat adalah:

1. Bagaimana penerapan metode *direct costing* pada PT Indahcup Sukses Makmur?
2. Bagaimana pengambilan keputusan yang dilakukan oleh PT Indahcup Sukses Makmur dalam menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja?
3. Sejauhmana peranan metode *direct costing* sebagai alat bantu manajemen dalam penentuan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja pada PT Indahcup Sukses Makmur?

Metode *direct costing* atau sering disebut dengan metode *variable costing* merupakan metode penentuan harga pokok yang hanya membebaskan biaya-biaya produksi variabel saja ke dalam harga pokok produk. Penggunaan metode *direct costing* dipakai sebagai alat bantu manajemen dalam rangka menentukan harga jual minimal atas pesanan-pesanan khusus, yang mungkin akan diterima oleh perusahaan dalam jangka pendek agar perusahaan tidak menderita kerugian dari pesanan khusus tersebut. Seperti pada tahun 2008, perusahaan mendapatkan 2(dua) pesanan khusus, tentunya perusahaan harus mempertimbangkan dan memperhitungkan dari tawaran tersebut apakah akan diterima atau ditolak oleh perusahaan.

Penelitian dilakukan pada PT Indahcup Sukses Makmur, yang berlokasi di Jl. Raya Cileungsi km. 7,5 Desa Klapanunggal Cileungsi Bogor, merupakan perusahaan industri yang bergerak dibidang tekstil atau garment. Adapun produk yang dihasilkan yaitu seperti kaos, kemeja, celana, jaket, cardigan/sweater, dan rok.

Dalam penelitian, penulis mengambil data primer melalui wawancara dan observasi langsung di PT Indahcup Sukses Makmur, sedangkan data sekunder dalam penelitian kepustakaan penulis mengumpulkan dari berbagai macam literature yang berkaitan dengan penelitian serta masalah yang diteliti oleh penulis.

Adapun hipotesis penelitian yang diuji adalah “Peranan Metode *Direct Costing* Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Penentuan Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Kinerja”. Hipotesis penelitian ini diuji berdasarkan anggapan bahwa metode *direct costing* ini bermanfaat untuk pengambilan keputusan jangka pendek terhadap pesanan khusus.

Metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini adalah studi kasus (*case study*), yaitu metode penelitian yang mendalam tentang suatu aspek lingkungan sosial termasuk manusia didalamnya yang hasilnya merupakan gambaran lengkap dan terorganisasi yang baik tentang aspek tersebut. Sedangkan metode analisis yang digunakan penulis adalah menggunakan pendekatan laba kontribusi untuk membuat kesimpulan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus bagi perusahaan.

Berdasarkan penelitian, PT Indahcup Sukses Makmur tidak menggunakan metode *direct costing* dalam melakukan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

Hasil pengujian hipotesis, penulis menarik kesimpulan bahwa metode *direct costing* mempunyai peranan yang signifikan dalam rangka pengambilan keputusan jangka pendek atas pesanan khusus, yang mungkin akan diterima perusahaan.

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria, berkat Rahmat dan Karunia-Nya yang senantiasa berlimpah, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Peranan Metode *Direct Costing* Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Penentuan Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Kinerja pada PT Indahcup Sukses Makmur”**.

Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor. Dalam penyusunan skripsi ini penulis mengambil mata kuliah Akuntansi Manajemen.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapat bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria yang telah memberikan segala berkat, rahmat, karunia, kelancaran serta kebaikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan makalah seminar ini.
2. Kedua Orang Tua yang telah memberikan dorongan baik materil maupun spiritual serta do'a restu kepada penulis , sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
3. Pacarku Livia yang selalu setia memberi dukungan dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.

4. **Bapak Prof. Dr. Eddy Mulyadi S., MM., SE., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.**
5. **Bapak Ketut Sunarta, MM., Drs., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.**
6. **Ibu Ellyn Octavianty, MM., SE., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.**
7. **Bapak Satsangkaryon, MM., SE., Ak., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.**
8. **Ibu Dessy Herlisnawati, Msi., SE., selaku Dosen Co. Pembimbing, yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.**
9. **Ibu Siti Maimunah, MSi, SE., yang telah membantu dimulai dari awal seminar.**
10. **Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor yang telah banyak memberikan pengetahuan kepada penulis.**
11. **Bapak Rusdi Sugiharta beserta staf karyawan PT Indahcup Sukses Makmur yang telah memberikan masukan dan informasi kepada penulis.**
12. **Sahabat-sahabatku stely, arline, jaky, Inge, Ale, Doni, arif, Hanafi, Hendrik, Adjie, Dhanie, Amel, Paoel, Bernat, Kris, Alfonse, Tita, Robin, Aco, Dhean, Aris, khususnya anak-anak kelas B angkatan 2004 dan mudika semplak, dan yang tidak bisa dituliskan satu persatu, terimakasih atas doa dan dorongan semangat.**

**Akhir kata penulis dengan segala kerendahan, mengucapkan Puji Syukur dan terimakasih banyak kepada semua pihak yang membantu dalam penyusunan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkannya, Amin.**

**Bogor, April 2011**

**Penulis**



## DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
<b>JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah .....	5
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Kegunaan Penelitian .....	7
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian .....	7
1.5.1. Kerangka Pemikiran .....	7
1.5.2. Paradigma Penelitian .....	11
1.6. Hipotesis Penelitian .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Biaya .....	13
2.1.1. Definisi Biaya .....	13
2.1.2. Tujuan Biaya .....	14
2.1.3. Penggolongan Biaya .....	15
2.1.3.1. Penggolongan Biaya Menurut Objek Pengeluaran.....	16
2.1.3.2. Penggolongan Biaya Menurut Fungsi Pokok Dalam Perusahaan.....	16
2.1.3.3. Penggolongan Biaya Menurut Hubungan Biaya dengan Sesuatu yang Dibiayai .....	17
2.1.3.4. Penggolongan Biaya Menurut Perilakunya Dalam Hubungannya dengan Perubahan Volume Aktivitas .....	18
2.1.3.5. Penggolongan Biaya Atas Dasar Jangka Waktu Manfaatnya .....	18
2.2. Konsep Biaya dalam Pengambilan Keputusan .....	19
2.3. <i>Direct Costing</i> .....	20
2.3.1. Pengertian <i>Direct Costing</i> .....	21
2.2.2. Manfaat <i>Direct Costing</i> .....	22
2.2.3. Keunggulan Metode <i>Direct Costing</i> .....	23
2.2.4. Kelemahan Metode <i>Direct Costing</i> .....	24
2.4. Pengambilan Keputusan .....	25
2.4.1. Pengertian Pengambilan Keputusan .....	26
2.4.2. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan .....	27

2.4.3. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan .....	27
2.4.4. Model-Model Pengambilan Keputusan .....	28
2.4.5. Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan .....	31
2.4.6. Jenis Keputusan .....	31
2.4.7. Marjin Kontribusi .....	32
2.5. Pesanan Khusus .....	33
2.5.1. Pengertian Pesanan Khusus .....	33
2.5.2. Keputusan Pesanan Penjualan Khusus .....	34
2.5.3. Menerima atau Menolak Pesanan Khusus .....	35
2.5.4. Syarat Diterimanya Pesanan Khusus .....	36
2.6. Kinerja .....	37
2.6.1. Pengertian Penilaian Kinerja .....	37
2.6.2. Manfaat Kinerja .....	38
2.6.3. Tujuan Penilaian Kinerja .....	38
2.6.4. Tahap Penilaian Kinerja .....	39
2.7. Peranan Metode <i>Direct Costing</i> sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Penentuan Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Kinerja .....	41

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

3.1. Objek Penelitian .....	43
3.2. Metode Penelitian .....	43
3.2.1. Desain Penelitian .....	44
3.2.2. Operasionalisasi Variabel .....	46
3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data .....	47
3.2.4. Metode Analisis .....	48

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Perusahaan .....	50
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan .....	50
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	51
4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan .....	55
4.1.3.1. Jenis Produksi .....	57
4.1.3.2. Proses Produksi .....	58
4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian .....	58
4.2.1. Penerapan Metode <i>Direct Costing</i> dalam Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus pada PT Tae Yung Indonesia .....	58
4.2.2. Pencapaian Peningkatan Kinerja Melalui Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus .....	66
4.2.3. Peranan Metode <i>Direct Costing</i> sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penentuan Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Kinerja Manajemen .....	72

**BAB V OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

5.1. Kesimpulan .....	74
5.2. Saran .....	76

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Operasionalisasi Variabel .....	46
Tabel 2 : Jenis Produksi PT Indahcup Sukses Makmur.....	57
Tabel 3 : Biaya Produksi Kemeja per unit .....	60
Tabel 4 : Laporan Laba Rugi dengan Metode <i>Direct Costing</i> .....	61
Tabel 5 : Biaya Variabel .....	63
Tabel 6 : Klasifikasi Biaya untuk Pesanan Khusus Pertama dan Kedua .....	64
Tabel 7 : Laporan Laba Rugi dengan Pendekatan <i>Contribution Margin</i> Pertama .....	67
Tabel 8 : Laporan Laba Rugi dengan Pendekatan <i>Contribution Margin</i> Kedua .....	67
Tabel 9 : Perbandingan Perhitungan Laporan Laba Rugi dengan Pendekatan <i>Contribution Margin</i> untuk Pesanan Khusus Pertama .....	69
Tabel 10 : Perbandingan Perhitungan Laporan Laba Rugi dengan Pendekatan <i>Contribution Margin</i> untuk Pesanan Khusus Kedua .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Paradigma Penelitian .....	11
--------------------------------------	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1: Surat Keterangan Riset**

**Lampiran 2: Struktur Organisasi**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada umumnya tujuan utama perusahaan adalah memperoleh laba optimal sesuai dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Laba merupakan salah satu tujuan yang paling penting bagi pihak perusahaan, karena laba merupakan faktor yang dapat dijadikan suatu parameter dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan. Dalam menentukan besarnya laba, ada 3 faktor yang mempengaruhi besar kecilnya laba yaitu harga jual, biaya dan volume penjualan. Oleh karena itu, perusahaan dalam melakukan aktivitasnya menitikberatkan pada kinerja manajemen, karena pengelolaan yang efektif sangat dibutuhkan dalam kegiatan perusahaan.

Untuk memilih metode yang akan ditetapkan, manajemen mengacu kepada pengaruh metode tersebut pada kinerja. Diantara metode yang ada, metode *Direct Costing* atau sering disebut juga dengan metode *Variable Costing* lebih tepat untuk diterapkan atau digunakan dalam pengelolaan perusahaan tersebut. Penggunaan metode *direct costing* dipakai sebagai alat bantu manajemen dalam rangka menentukan harga jual minimal atas pesanan-pesanan khusus, yang mungkin akan diterima oleh perusahaan dalam jangka pendek agar perusahaan tidak menderita kerugian dari pesanan khusus tersebut.

Didalam pesanan khusus, penggunaan metode *direct costing* menitikberatkan pada informasi mengenai *Contribution Margin (CM)*. CM

merupakan bagian penting, karena menunjukkan kelebihan hasil penjualan atas biaya variabel guna menutup biaya tetap dan laba yang dikehendaki.

Dalam pengambilan keputusan, manajer mempunyai fungsi utama sebagai pengambil keputusan, terutama yang menyangkut berbagai macam alternatif seperti produk apa yang dijual, metode apa yang digunakan, membuat sendiri atukah membeli, menerima atau menolak pesanan khusus, berapa harga yang akan ditetapkan, dan lain sebagainya. Untuk menentukan alternatif yang harus dipilih mereka menghadapi ketidakpastian serta ketidaktepatan untuk memutuskannya, manajemen perlu informasi yang dapat mengurangi ketidakpastian serta ketidaktepatan yang mereka hadapi dalam pengambilan keputusan sehingga memungkinkan mereka menentukan pilihan yang baik. Karena dalam keadaan yang baikpun untuk pengambilan keputusan itu merupakan hal yang sangat sulit dan rumit serta butuh banyak pertimbangan.

PT Indahcup Sukses Makmur merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *retail fashion*, yang memproduksi berbagai macam jenis pakaian pria dan wanita.

PT Indahcup Sukses Makmur melakukan produksi secara rutin dan juga melakukan transaksi penjualan produknya berdasarkan pesanan (*job order*) maksudnya perusahaan memproduksi pakaian berdasarkan adanya pesanan dari konsumen. Tetapi perusahaan juga menerima pesanan khusus dari konsumen dan ada beberapa konsumen yang melakukan pesanan khusus



untuk type produk tertentu, dan perencanaan produksi pada perusahaan ini adalah jenis barang yang dibuat (pesanan dari konsumen), jumlah barang yang akan dibuat, dan cara pembuatan (penggunaan peralatan yang dipakai) serta berapa lama waktu yang digunakan oleh pemesan.

Perusahaan ini memproduksi setelah menerima *order* atau pesanan dari konsumen. Perusahaan baru akan memproduksi atau membuat sesuai yang diharapkan atau sesuai yang dipesan konsumen. Dalam kegiatannya untuk memproduksi suatu pesanan tidak hanya biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik saja yang perlu diperhitungkan, melainkan semua biaya yang berhubungan dengan pembuatan produk yang akan dipesan. Perhitungan tersebut meliputi biaya yang berhubungan langsung dengan proses produksi maupun biaya tidak langsung.

Bagi perusahaan, dasar untuk memutuskan menerima atau menolak pesanan khusus adalah jika pendapatan perusahaan melebihi biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan, dengan kata lain pendapatan yang akan diperoleh perusahaan, karena manajemen akan mempertimbangkan atau meneruskan untuk menerima pesanan khusus, selama pesanan khusus tersebut memberikan tambahan laba. Selain itu, perusahaan memproduksi pesanan tidak melebihi kapasitas yang ada. Dan sebaliknya akan menolak bila pesanan khusus itu tidak memberi tambahan laba.

Perusahaan memerlukan perhitungan biaya, terutama dalam menerima atau menolak pesanan khusus dan membandingkan jumlah seluruh biaya yang akan dikeluarkan untuk memproduksi pesanan khusus, walaupun harga jual atas pesanan khusus biasanya dibawah harga jual normal. Dalam

penetapan harga jual pesanan khusus disesuaikan dengan jumlah unit pesanan.

Pada bulan Februari 2008 perusahaan menerima dua pesanan, pesanan yang pertama sebesar 4000 unit dengan permintaan harga Rp. 40.000 per unit dan pesanan kedua sebanyak 3.000 unit dengan permintaan harga Rp. 42.000 per unit. Kedua pesanan khusus tersebut di bawah harga jual normal, sehingga harus diputuskan apakah perusahaan akan menerima atau menolak kedua pesanan khusus tersebut.

Dengan melihat antara kedua pesanan khusus tersebut, perusahaan akan memutuskan untuk menerima pesanan khusus yang kedua, yaitu sebanyak 3.000 unit dengan harga Rp. 42.000 per unit, karena mempunyai harga jual yang lebih besar dibandingkan dengan pesanan yang pertama yaitu sebesar Rp. 42.000. Namun, dengan pertimbangan masih terdapat kapasitas menganggur sebesar 5000 unit, maka perusahaan sebaiknya menerima pesanan khusus pada alternatif pertama sejumlah 4000 unit dengan harga Rp. 40.000, karena memberikan tambahan *contribution margin* sebesar Rp. 46.000.000, dan menolak pesanan khusus kedua

Dengan adanya penetapan atas penerimaan dan penolakan pesanan khusus, yang merupakan suatu tantangan akan meningkatkan kinerja. Ketidakmampuan untuk mencapai penetapan tersebut bisa dipandang sebagai suatu kegagalan. Manajemen akan termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk menghindari kegagalan dan bukan untuk mencapai sukses. Semakin mendekati target, karyawan akan bekerja lebih keras untuk mencapainya. Karena alasan ini, manajemen perlu menerapkan metode

*direct costing* sebagai salah satu alternatif pilihan dalam pengambilan keputusan jangka pendek atas pesanan khusus, sehingga keputusan yang diambil akan dapat meningkatkan kontribusi margin perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul “Peranan Metode *Direct Costing* Sebagai Salah Satu Alat Dalam Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Kinerja Manajemen pada PT Indahcup Sukses Makmur”.

## **1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah**

Penggunaan metode *direct costing* dipakai sebagai alat bantu manajemen dalam rangka menentukan harga jual minimal atas pesanan khusus, yang mungkin akan diterima oleh perusahaan dalam jangka pendek agar perusahaan tidak menderita kerugian dari pesanan khusus tersebut. Dengan adanya penentuan tersebut akan mendorong manajemen untuk memotivasi karyawannya agar dapat bekerja lebih giat dan lebih teliti lagi dalam menentukan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus tersebut.

Berdasarkan perumusan di atas maka penulis mengidentifikasi beberapa pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan metode *direct costing* pada PT Indahcup Sukses Makmur?
2. Bagaimana pengambilan keputusan yang dilakukan oleh PT Indahcup Sukses Makmur dalam menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja manajemen?

3. Sejauhmana peranan metode *direct costing* sebagai alat bantu manajemen dalam penentuan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja manajemen pada PT Indahcup Sukses Makmur?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk menambah pengetahuan dan pemahaman penulis serta memperoleh data dan informasi mengenai peranan metode *direct costing* sebagai alat bantu manajemen dalam penentuan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja manajemen pada PT Indahcup Sukses Makmur. Sebagai dasar penulisan karya ilmiah berupa skripsi, dikarenakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.

1. Untuk mengetahui penerapan metode *direct costing* pada PT Indahcup Sukses Makmur .
2. Untuk mengetahui pengambilan keputusan yang dilakukan oleh PT Indahcup Sukses Makmur dalam menerima atau menolak pesanan khusus.
3. Untuk mengetahui peranan metode *direct costing* sebagai salah satu alat bantu manajemen dalam penentuan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja manajemen pada PT Indahcup Sukses Makmur.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Kegunaan Teoritis**

- a. Bagi Penulis, dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan penulis dalam mengembangkan ilmu yang dimiliki, serta sebagai suatu bentuk perbandingan antara teori dan aplikasi di masyarakat.
- b. Bagi Pembaca, dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan pembaca mengenai peranan metode *direct costing* sebagai alat bantu manajemen pada PT Indahcup Sukses Makmur, serta dapat dijadikan suatu gambaran bagi peneliti dalam penulisan skripsi yang sama.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Memberikan masukan, manfaat, saran bagi perusahaan sebagai dasar perbandingan dan pengembangan terhadap *direct costing* sebagai alat bantu manajemen serta untuk membantu memecahkan masalah penentuan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja manajemen.

#### **1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

##### **1.5.1. Kerangka Pemikiran**

Dalam aktivitasnya perusahaan memproduksi produk untuk dipasarkan kepada konsumen. Perusahaan memerlukan informasi

biaya yang sistematis, ini bertujuan membantu manajemen untuk menetapkan sasaran serta target untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam mencapai tujuannya, penyediaan informasi bagi masyarakat secara keseluruhan, terutama bagi pengambilan keputusan, bagi para manajer dan profesional harus dirancang secara terkoordinasi. Disamping menyediakan informasi bagi pemakainya, keterampilan khusus dalam pengolahan data dan akuntansi penting pula dipahami dan tidak terlepas dari cara kerja para karyawannya.

Metode *direct costing* merupakan metode penentuan harga pokok yang hanya membebankan biaya-biaya produksi variabel saja ke dalam harga pokok produk. Oleh karena itu, tidak semua biaya produksi diperhitungkan sebagai komponen harga pokok produksi.

Menurut Abdul Halim (2009, 55), menyatakan bahwa : “*Direct costing* adalah metode penentuan harga pokok yang hanya membebankan biaya-biaya produksi variabel saja ke dalam harga pokok.”

Dengan dipisahkan informasi biaya menurut perilaku dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, metode *direct costing* mampu menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi manajemen dalam perencanaan laba jangka pendek, pengendalian biaya tetap yang lebih baik, dan pengambilan keputusan jangka pendek. Hal ini dimungkinkan karena dalam jangka pendek, biaya tetap tidak relevan karena tidak terpengaruh oleh pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen. (Mulyadi, 2005, 153)

Pengambilan keputusan yang dilakukan manajemen terutama oleh manajer merupakan salah satu tugas membuat keputusan berdasarkan informasi akuntansi relevan. Salah satu keputusan yang dilakukan oleh manajer dalam jangka pendek atau keputusan khusus dibuat adalah masalah menerima atau menolak pesanan khusus.

Darsono Prawironegoro (2008, 148), mengemukakan bahwa: “Pesanan khusus adalah penjualan yang harganya di bawah harga pasar karena perusahaan ingin menggunakan kapasitas yang menganggur”.

Menerima atau menolak pesanan khusus adalah dua alternatif keputusan yang adakalanya dihadapi oleh manajemen. Manajemen mungkin menghadapi masalah untuk memutuskan apakah pesanan khusus akan diterima atau ditolak. Digolongkan sebagai pesanan khusus karena pesanan tersebut mempunyai harga jual yang lebih rendah dibandingkan dengan harga jual produk yang sama kepada langganan umum.

Dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus digunakan laporan laba rugi dengan metode pendekatan laba kontribusi (*Contribution Margin*). *Contribution Margin* dihitung dengan mengurangi semua biaya variabel, baik biaya pabrikan maupun non pabrikan dari hasil penjualan. Total *Contribution Margin* merupakan informasi diferensial untuk pembuatan keputusan pemanfaatan kapasitas yang terbatas.

Metode *direct costing* juga mampu meningkatkan kinerja. Itu yang membedakan metode *direct costing* dengan metode-metode lainnya. Dengan adanya tantangan yang diberikan oleh metode ini, dalam mengambil keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus akan meningkatkan kinerja, khususnya bagi manajemen.

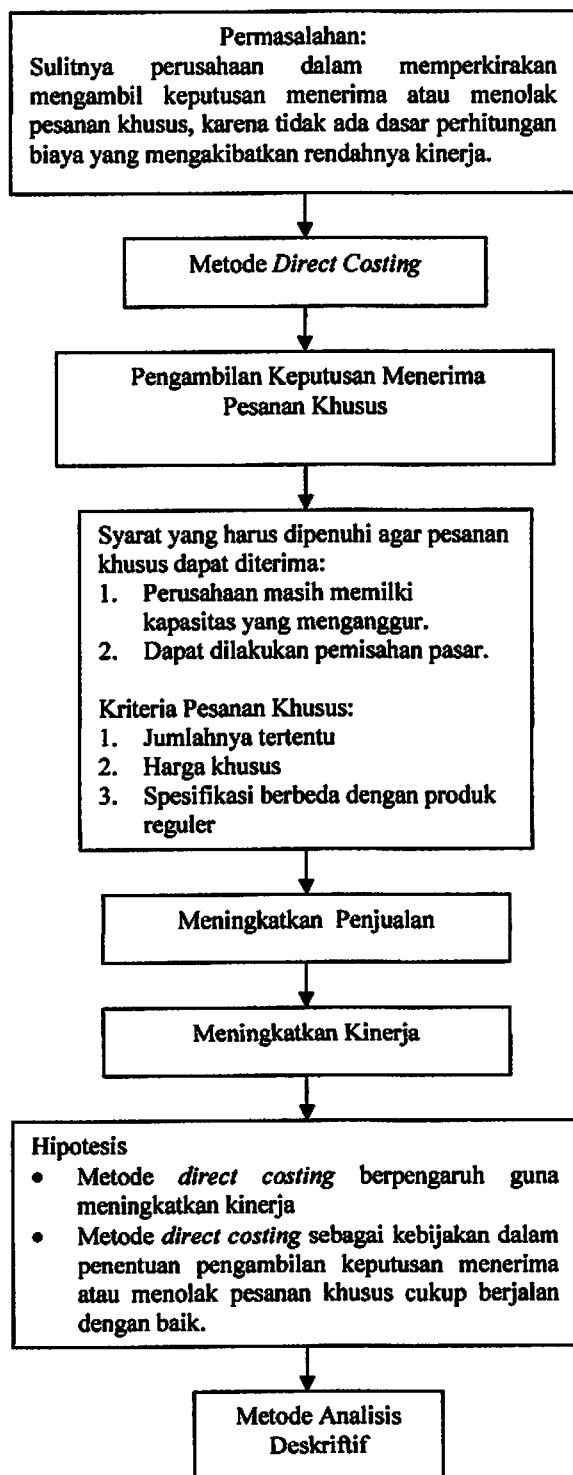
Horngren T Charles (2005, 216), menyatakan bahwa:

Peningkatan kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja yang lebih ditingkatkan atau ditonjolkan oleh manajemen, guna untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Ketidakmampuan untuk mengambil keputusan bisa dipandang sebagai suatu kegagalan, kebanyakan dari karyawan termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk menghindari kegagalan dan bukan untuk mencapai sukses. Semakin mendekati target, karyawan akan bekerja lebih keras untuk mencapainya.



## 2 Paradigma Penelitian



## 1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan anggapan sementara yang mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, pemecahan persoalan ataupun digunakan sebagai dasar penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis dapat menarik kesimpulan yaitu:

1. PT Indahcup Sukses Makmur belum menggunakan metode *direct costing* sehingga tidak dapat menentukan pesanan khusus dengan tepat.
2. PT Indahcup Sukses Makmur dalam penentuan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus masih belum maksimal dengan hanya melihat harga jualnya saja tanpa melihat jumlah unit yang dipesan.
3. Dengan Metode *direct costing* dapat terlihat adanya peningkatan kinerja perusahaan dengan adanya peningkatan laba perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Biaya**

##### **2.1.1. Definisi Biaya**

Tujuan utama perusahaan adalah untuk menghasilkan laba, tak terlepas dari peranan biaya. Biaya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa.

Horngren, Charles T (2005, 34) berpendapat bahwa :

Biaya adalah suatu sumber daya yang dikorbankan (*sacrificed*) atau dilepaskan (*forgone*) untuk mencapai tujuan tertentu. Suatu biaya biasanya diukur dalam unit uang yang harus dikeluarkan dalam rangka mendapatkan barang atau jasa.

Sedangkan menurut Bastian Bustami (2006, 4)

mengemukakan pengertian biaya sebagai berikut :

Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Biaya ini belum habis masa pakainya, dan digolongkan sebagai aktiva yang dimasukkan dalam neraca.

Dari pengertian tentang biaya diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian biaya adalah pengorbanan ekonomi yang diukur dengan satuan unit moneter atau uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi, dan dikorbankan atau dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk memperoleh barang atau jasa.

### **2.1.2. Tujuan Biaya**

Biaya sebagai pengorbanan sumber ekonomi yang dinilai dengan uang mempunyai beberapa tujuan dan manfaat. Tujuan dari biaya sebagai berikut :

1. **Perencanaan**  
Perusahaan menggunakan data biaya untuk memilih metode atau program pencapaian tujuan yang terbaik masa akan datang yang ingin dicapai pada saat menelaah alternatif pelaksanaan tindakan. Perusahaan juga menggunakan data biaya untuk pembuatan anggaran (*budget*) yang digunakan untuk memperkirakan bahan baku, tenaga kerja dan teknologi.
2. **Pengawasan**  
Pengawasan diperlukan untuk membandingkan dan mengevaluasi, apakah anggaran atau program yang dibuat sudah dilaksanakan dengan benar sesuai dengan fungsi perencanaan. Tahapan ini merupakan tahapan pemantauan terhadap pelaksanaan dari rencana yang sudah dibuat, baik yang berhubungan dengan pencapaian harga pokok standar digariskan pada anggaran (*budget*), tetapi juga masalah-masalah penyusunan terhadap anggaran.
3. **Penetapan Harga**  
Pertimbangan yang diperlukan dalam penetapan biaya selain permintaan dan penawaran adalah biaya. Oleh karena itu pertimbangan yang baik seseorang manajemen dalam keputusan penetapan harga yaitu dengan memastikan pemulihan atas semua biaya dalam pencapaian laba.
4. **Menentukan Laba**  
Akuntansi biaya dimulai dari proses produksi sehingga terbentuk out-put atau produk yang dihasilkan. Pada akhirnya produk yang dihasilkan tersebut ditujukan untuk dapat menghasilkan laba. Laba yang dihasilkan dapat ditentukan dengan mengumpulkan seluruh biaya yang dikeluarkan yang kemudian akan dibandingkan dengan biaya-biaya lain.
5. **Pengambilan Keputusan**  
Akuntansi biaya dapat digunakan untuk memilih berbagai macam alternatif dalam pengambilan keputusan. Misalnya: keputusan apakah suatu perusahaan akan menghentikan atau meneruskan

suatu segmen yang secara terus menerus mengalami kerugian. Berdasarkan informasi biaya maka perusahaan dapat mengambil keputusan baik yang bersifat jangka pendek maupun yang bersifat jangka panjang. (Bastian Bustami, 2006, 8).

Informasi biaya dapat memberikan manfaat bagi manajemen penentu harga jual dalam mengambil keputusan sebagai berikut:

1. Biaya merupakan titik awal untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapi oleh pengambilan keputusan. Penentuan harga jual pada umumnya merupakan keputusan masa yang akan datang. Satu-satunya informasi yang memberikan kepastian relatif tinggi adalah biaya. Biasanya bagi manajer penentu harga jual, meskipun harga jual produk sudah terbentuk di pasar, informasi biaya dibutuhkan oleh manajer tersebut sebagai titik awal untuk mengurangi ketidakpastian.
2. Biaya merupakan dasar yang memberikan perlindungan bagi perusahaan dari kemungkinan kerugian.
3. Biaya memberikan informasi yang memungkinkan manajer penentu harga jual melihat struktur biaya perusahaan asing.
4. Biaya merupakan dasar untuk pengambilan keputusan perusahaan memasuki pasar. (Mulyadi, 2005, 348).

### **2.1.3. Penggolongan Biaya**

Biaya dapat digolongkan menjadi beberapa jenis biaya, penggolongan jenis biaya ini diperlukan untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuannya.

Adapun biaya dapat digolongkan menurut:

1. Objek pengeluaran
2. Fungsi pokok dalam perusahaan
3. Hubungan biaya dengan suatu yang dibiayai
4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan
5. Jangka waktu manfaatnya. (Mulyadi, 2005, 13)

### **2.1.3.1. Penggolongan Biaya Menurut Objek Pengeluaran**

Dalam cara penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama objek pengeluaran adalah bahan bakar, maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut “biaya bahan bakar”.

### **2.1.3.2. Penggolongan Biaya Menurut Fungsi Pokok dalam Perusahaan**

Pada umumnya, macam biaya yang terjadi dan cara klasifikasi biaya tergantung pada tipe organisasinya. Dalam perusahaan manufaktur, ada tiga fungsi pokok yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Oleh karena itu dalam perusahaan manufaktur, biaya dapat dikelompokkan menjadi:

1. Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Contohnya adalah biaya depresiasi mesin dan equipment, biaya bahan baku, biaya penolong, biaya gaji karyawan yang bekerja dalam bagian-bagian, baik yang langsung maupun tidak langsung berhubungan dengan proses produksi. Menurut objek pengeluarannya, secara garis besar biaya produksi ini dibagi menjadi: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik (*factory overhead cost*).
2. Biaya non produksi adalah biaya yang tidak berhubungan dengan proses produksi. Biaya non produksi ini disebut dengan biaya komersial atau biaya operasi. Biaya komersial atau biaya operasi ini juga digolongkan sebagai biaya periode yaitu

biaya-biaya yang dapat dihubungkan dengan interval waktu. Biaya non produksi dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Biaya pemasaran merupakan biaya-biaya yang diperlukan untuk memasarkan dan mendistribusikan produk atau jasa. Biaya-biaya tersebut sering mengacu pada biaya mendapatkan pesanan dan memenuhi pesanan. Contoh biaya penjualan mencakup biaya berikut: gaji dan komisi tenaga penjual, iklan, pergudangan, pengapalan, dan pelayanan pelanggan.
- b. Biaya administrasi dan umum merupakan semua biaya yang berhubungan dengan administrasi dan umum organisasi yang tidak dapat diestimasi secara tepat, baik untuk pemasaran ataupun produksi. Contoh biaya administrasi adalah gaji manajemen puncak, biaya administrasi, pencetakan laporan tahunan, akuntansi umum, dan penelitian dan pengembangan.

(Mulyadi, 2005, 13)

### **2.1.3.3. Penggolongan Biaya Menurut Hubungan Biaya dengan Sesuatu yang Dibiayai**

1. Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Dengan demikian biaya langsung akan mudah diidentifikasi dengan sesuatu yang dibiayai.
2. Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik. (Mulyadi, 2005, 14)

#### **2.1.3.4. Penggolongan Biaya Menurut Perilakunya dalam Hubungannya dengan Perubahan Volume Aktivitas**

Dalam hubungannya dengan perubahan volume aktivitas, biaya dapat digolongkan menjadi:

1. Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contohnya biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
2. Biaya semivariabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semivariabel mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel.
3. Biaya semifixed adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
4. Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu. Contohnya gaji direktur produksi. (Mulyadi, 2005, 15)

#### **2.1.3.5. Penggolongan Biaya Atas Dasar Jangka Waktu Manfaatnya**

Atas dasar jangka waktu manfaatnya, biaya dapat dibagi menjadi:

1. Pengeluaran modal (*capital expenditures*) adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (biasanya periode akuntansi adalah satu tahun kalender). Contohnya pengeluaran untuk pembelian aktiva tetap, untuk reparasi besar terhadap aktiva tetap, untuk promosi besar-besaran, dan pengeluaran untuk riset dan pengembangan suatu produk.
2. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditures*) adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut.



Pada saat terjadinya, pengeluaran pendapatan ini dibebankan sebagai biaya dan dipertemukan dengan pendapatan yang diperoleh dari pengeluaran biaya tersebut. Contohnya biaya iklan, biaya telex, dan biaya tenaga kerja.  
(Mulyadi, 2005, 16)

## 2.2. Konsep Biaya dalam Pengambilan Keputusan

Dalam perencanaan, setiap manajemen akan melakukan berbagai rencana tingkat penjualan yang akan datang, rencana tingkat produksi, berapa besar tingkat biaya. Setiap penjualan sudah barang tentu memerlukan perubahan asumsi biaya dan informasi. Di dalam perencanaan, manajemen dihadapkan kepada pengambilan keputusan yang menyangkut pemilihan berbagai macam alternatif, oleh karena itu manajemen memerlukan biaya sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

Konsep-konsep biaya dalam pengambilan keputusan antara lain:

1. Biaya Diferensial (*differential cost*) adalah biaya yang berbeda pada berbagai alternatif pengambilan keputusan yang mungkin untuk dipilih. Dalam pengambilan keputusan, biaya diferensial dibandingkan dengan penghasilan diferensial (*differential revenue*) untuk menentukan besarnya laba diferensial (*differential income*). Laba diferensial diperoleh dengan cara membandingkan antara penghasilan diferensial dengan biaya diferensial.
2. Biaya Treceable (*traceable cost*) adalah biaya yang dapat diikuti jejaknya pada produk, pesanan, pusat biaya, department, atau divisi tertentu di dalam suatu perusahaan. Penggolongan ini untuk menentukan ketelitian penentuan harga pokok dan mengukur pretasi (*performance*) dari suatu produk, pesanan, pusat biaya, department atau divisi tertentu.
3. Biaya Pengganti (*replacement cost*) pengambilan keputusan dapat berhubungan dengan biaya pengganti atau harga pokok pengganti, yaitu biaya yang berhubungan dengan penggantian suatu aktiva atau jasa yang akan terjadi (*future cost*) di waktu yang akan datang pada saat diadakan penggantian. Konsep biaya pengganti disamping

bermanfaat untuk penyusunan anggaran dan biaya standar, juga bermanfaat dalam capital budgeting, misalnya perencanaan atau pengembangan, pemahaman, penggantian, pemberhentian dari aktiva tetap.

4. Biaya Kesempatan (*opportunity cost*) digunakan untuk mengukur keuntungan atau kerugian antara alternatif untuk tetap beroperasi pada keadaan semula atau memilih kesempatan baik berupa alternatif-alternatif lainnyayang tersedia. Biaya kesempatan adalah penghasilan atau penghematan biaya yang dikorbankan karena dipilihnya satu alternatif tertentu, sehingga penghasilan atau penghematan biaya tersebut perlu diperhitungkan sebagai biaya pada alternatif tertentu tersebut. Penggunaan konsep biaya kesempatan misalnya untuk mempertimbangkan apakah menyewakan sebagian ruangan atau dipakai sendiri.
5. Biaya Imputed (*imputed cost*) disebut pula dengan biaya hipotesis adalah biaya yang sebenarnya tidak terjadi. Dilihat dari segi pengambilan keputusan tertentu biaya imputed seringkali harus diperhitungkan guna untuk perbandingan dan analisa biaya.
6. Biaya Incremental (*incremental cost*) adalah biaya-biaya yang ditambahkan atau biaya-biaya yang tidak akan dikorbankan apabila suatu alternatif (proyek) tertentu tidak dipilih untuk dilaksanakan. Untuk pengambilan keputusan akan dibandingkan antara penghasilan incremental dengan biaya incremental, selisihnya adalah laba incremental.
7. Biaya kas (*cash cost*) disebut pula dengan istilah biaya tunai, atau biaya keluar dari saku (*out pocket cost*). Biaya kas adalah biaya yang akan memerlukan pengeluaran kas sebagai akibat dari keputusan manajemen.
8. Biaya sunk (*sunk cost*) adalah biaya yang dalam situasi tertentu tidak dapat diperoleh kembali. Pengeluaran yang dilakukan pada masa lalu, umumnya tidak dapat diperoleh kembali.

(Edward J.Blocher,2007,125)

### 2.3. Direct Costing

Dengan menggunakan *direct costing*, hanya biaya produksi yang berubah-ubah sesuai dengan output yang diperlakukan sebagai harga pokok.

Unsur harga pokok terdiri dari bahan langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik variabel, sedangkan biaya overhead tetap diperlakukan

sebagai biaya periodik seperti beban administrasi dan pemasaran. Beban tersebut langsung ditandingkan dengan pendapatan.

### 2.3.1. Pengertian *Direct Costing*

Untuk kepentingan peningkatan kinerja dan pengambilan keputusan jangka pendek guna untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu laba, manajemen memerlukan informasi biaya menurut biaya perilakunya. Oleh karena itu, timbul konsep lain yang tidak memperhitungkan semua biaya produksi sebagai komponen harga pokok produksi. Metode perhitungan harga pokok produksi ini hanya memperhitungkan biaya produksi disebut dengan istilah metode *Direct Costing* atau sering dikenal dengan nama *Variabel Costing*.

Abdul Halim (2009, 55), menyatakan bahwa: “*Direct Costing* adalah metode penentuan harga pokok yang hanya membebankan biaya-biaya produksi variabel saja ke dalam harga pokok.”

Darsono Prawironegoro (2005, 94), menyatakan bahwa: “*Direct Costing* ialah pengorbanan sumber daya untuk menghasilkan barang atau jasa dimana hanya memperhitungkan biaya variabel saja.”

Dari pengertian-pengertian *direct costing* di atas, dapat disimpulkan bahwa *direct costing* adalah metode perhitungan harga pokok produksi untuk menghasilkan barang dan jasa yang hanya memperhitungkan atau membebankan biaya produksi yang berperilaku variabel saja.

### 2.3.2. Manfaat *Direct Costing*

Dalam menyajikan informasi biaya, manfaat dari metode *direct costing* bagi manajemen adalah:

#### 1. Perencanaan laba jangka pendek

Untuk kepentingan perencanaan laba jangka pendek, manajemen memerlukan informasi biaya yang dipisahkan menurut perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan. Dalam jangka pendek, biaya tetap tidak berubah dengan adanya perubahan volume kegiatan, sehingga hanya biaya variabel yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen dalam pengambilan keputusannya.

#### 2. Pengendalian biaya

*Direct costing* menyediakan informasi yang lebih baik untuk mengendalikan *period cost* dibandingkan informasi yang dihasilkan oleh *full costing*. Di dalam *direct costing*, *period cost* yang terdiri dari biaya berperilaku tetap dikumpulkan dan disajikan secara terpisah dalam laporan rugi-laba sebagai pengurang terhadap laba kontribusi. Dengan dipisahkannya biaya tetap dalam kelompok tersendiri dalam laporan rugi-laba *direct costing*, manajemen dapat memperoleh informasi discretionary *fixed cost* yaitu biaya yang berperilaku tetap karena kebijakan manajemen, terpisah dari *committed cost* yaitu biaya yang timbul dari pemilikan pabrik, equipment, dan

organisasi pokok, sehingga pengendalian biaya tetap jangka pendek dapat dilakukan oleh manajemen.

3. Pembuatan atau pengambilan keputusan.

*Direct costing* menyajikan data yang bermanfaat untuk pembuatan keputusan jangka pendek. Dalam pembuatan keputusan jangka pendek yang menyangkut mengenai perubahan volume kegiatan. *Direct costing* khususnya bermanfaat untuk penentuan harga jual jangka pendek.

(Mulyadi, 2005, 144)

**2.3.3. Keunggulan Metode *Direct Costing***

*Direct costing* digunakan perusahaan adalah untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya *direct costing* akan mengakibatkan karyawan untuk lebih giat dalam bekerja, semakin mendekati target karyawan akan bekerja lebih keras lagi untuk mencapainya. Banyak eksekutif perusahaan yang lebih suka menetapkan target yang bersifat menantang untuk para karyawannya tetapi tetap bisa dicapai, meningkatkan sedikit kecemasan akan meningkatkan kinerja.

*Direct costing* juga dapat digunakan untuk kepentingan internal untuk membuat perencanaan serta berhubungan erat dengan konsep biaya yang selalu dipertimbangkan oleh manajer dalam perencanaan laba rugi dengan format distribusi adalah pendekatan alternatif untuk tujuan pelaporan internal.

Metode *direct costing* mempunyai keunggulan adalah sebagai

berikut:

1. Data yang akan digunakan untuk melakukan analisis biaya-volume-laba dapat diambil langsung dari laporan laba-rugi yang disusun dengan format kontribusi. Data-data tersebut tidak tersedia apabila laporan laba-rugi disusun dengan pendekatan konvensional.
2. Dengan menggunakan *direct costing*, laba *periodic* tidak dipengaruhi oleh tingkat persediaan. Dengan asumsi hal-hal lain tetap (harga jual, biaya, bauran penjualan, dan sebagainya) laba akan searah dengan penjualan apabila menggunakan *direct costing*.
3. Manajer selalu mengasumsikan bahwa biaya per unit adalah biaya variabel. Dengan menggunakan *direct costing*, biaya produksi per unit tidak mengandung biaya tetap.
4. Dampak biaya tetap terhadap laba lebih ditekan dalam *direct costing* dan pendekatan kontribusi. Jumlah total biaya tetap dinyatakan secara eksplisit dalam laporan rugi-laba.
5. Data *direct costing* memudahkan estimasi tingkat profitabilitas produk, konsumen, dan segmen bisnis yang lain.
6. *Direct costing* berkaitan dengan metode pengendalian biaya.
7. Laba bersih berdasarkan *direct costing* lebih dekat dengan aliran kas bersih dibandingkan dengan laba bersih. (Garrison, Ray H. 2006, 70).

#### 2.3.4. Kelemahan Metode *Direct Costing*

*Direct costing* tidak dapat digunakan untuk laporan eksternal dan laporan pajak. Metode *direct costing* mempunyai kelemahan sebagai berikut:

1. Pemisahan biaya-biaya ke dalam biaya variabel dan biaya tetap sebenarnya sulit dilaksanakan, karena jarang sekali suatu biaya benar-benar tetap. Suatu biaya digolongkan sebagai suatu biaya variabel jika asumsi berikut ini dipenuhi:

- a. Bahwa harga barang atau jasa tidak berubah. Misalnya konsumsi solar untuk diesel listrik tergantung pada kegiatan pabrik, maka biaya solar adalah biaya variabel dengan asumsi harga belinya tidak berubah, karena apabila berubah harganya, maka biaya bahan bakar tersebut tidak lagi berubah sebanding dengan perubahan kegiatan produksi.
  - b. Bahwa metode dan prosedur produksi tidak berubah-ubah.
  - c. Bahwa tingkat efisiensi tidak berfluktuasi, sedangkan biaya tetap dapat dibagi menjadi dua kelompok:
    - Biaya tetap yang dalam jangka pendek dapat berubah, misalnya gaji manajer, produksi, pemasaran, keuangan, serta gaji manajer akuntansi.
    - Biaya tetap yang dalam jangka panjang konstan, misalnya biaya depresiasi dan sewa kantor yang dikontrakan untuk jangka panjang.
2. Metode *direct costing* dianggap tidak sesuai dengan prinsip akuntansi yang lazim, sehingga laporan keuangan untuk kepentingan pajak dan masyarakat umum harus dibuat atas dasar metode *full costing*.
  3. Dalam metode *direct costing*, naik turun laba dihubungkan dengan perubahan-perubahan dalam penjualannya. Untuk perusahaan yang kegiatan usahanya bersifat musiman, *direct costing* akan menyajikan kerugian yang berlebih-lebihan dalam periode-periode tertentu, sedangkan dalam periode lainnya akan menyajikan laba yang tidak normal.
  4. Tidak diperhitungkannya biaya overhead pabrik tetap dalam persediaan dan harga pokok persediaan akan mengakibatkan nilai persediaan lebih rendah, sehingga akan mengurangi modal kerja yang dilaporkan untuk tujuan-tujuan analisis keuangan. (Mulyadi, 2005, 152)

#### 2.4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu hal yang sangat penting di dalam manajemen dan merupakan tugas yang paling utama yang dilakukan

oleh seorang pimpinan. Seorang pimpinan yang baik harus dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan segala macam permasalahan yang timbul dalam perusahaan.

#### **2.4.1. Pengertian Pengambilan Keputusan**

Dalam perencanaan, setiap manajemen akan melakukan berbagai tingkat penjualan yang akan datang, rencana tingkat produksi, berapa besar tingkat biaya. Setiap penjualan sudah barang tentu memerlukan perubahan asumsi biaya dan informasi. Oleh karena itu, pemisahan biaya sangat penting bagi manajemen dalam penyusunan perencanaan dan pengambilan keputusan.

Setiap keputusan hendaknya diusahakan agar pelaksanaannya jangan sampai menggunakan kekerasan (fisik), kalau tidak terpaksa sama sekali.

Malayu S. P. Hasibuan (2008, 55) menyatakan bahwa:

Keputusan merupakan rangkaian tindakan yang perlu diikuti dalam memecahkan masalah untuk menghindari atau mengurangi dampak negatif, atau untuk memanfaatkan kesempatan.

Siswanto (2006, 171) menyatakan bahwa:

Pengambilan keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi, kemudian menetapkan berbagai alternative yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif yang



diambil oleh setiap pengambilan keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan yang nantinya dapat menguntungkan.

#### **2.4.2. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan sebagai suatu kelanjutan dari cara pemecahan masalah memiliki fungsi antara lain:

1. Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.
2. Sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan dengan hari depan, masa yang akan datang, dimana efeknya atau pengaruh berlangsung cukup lama.  
(Marimin, 2010,70)

Pengambilan keputusan sebagai kelanjutan dari cara pemecahan masalah memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Tujuan yang bersifat tunggal merupakan
2. keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya bahwa sekali diputuskan, tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain
3. Tujuan yang bersifat ganda merupakan keputusan yang dihasilkan menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah (lebih), yang bersifat kontradiktif atau yang bersifat tidak kontradiktif. (Marimin, 2010, 71)

#### **2.4.3. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan**

Proses pembuatan keputusan merupakan inti dari setiap masalah yang dihadapi oleh dunia bisnis. Proses pengambilan keputusan merupakan masalah pokok yang paling penting yang dihadapi oleh para manajer. Proses pengambilan keputusan ini dibagi dalam enam langkah:

1. Penentuan masalah, misalnya mengganti mesin baru dengan yang lama, menutup salah satu bagian dari perusahaan.
2. Mengenal dengan baik kemungkinan atas alternatif-alternatif yang ada.
3. Menetapkan data dan biaya yang relevan dengan keputusan yang akan diambil dan masalahnya, karena tidak semua data atau biaya relevan dengan masalah.
4. Mengevaluasi data, dengan metode yang berkaitan pada alternatif atau evaluasi yang bagaimana seharusnya dibuat.
5. Mempertimbangkan faktor-faktor kualitatif.
6. keputusan dan alasan yang diambilnya. (kamarudin ahmad, 2007, 45-46)

Keenam tahapan di atas merupakan model keputusan yang sederhana. Charles T. Hongren (2006, 446) menyatakan bahwa “Model keputusan adalah metode formal penentuan pilihan, yang seringkali melibatkan analisis kuantitatif dan kualitatif”.

Keenam tahapan di atas bukanlah sesuatu yang bersifat standar, dalam beberapa *literature* jumlah tahapannya bisa dikembangkan lebih banyak lagi atau sebaliknya dapat saja dilakukan lebih sederhana, tergantung dengan keperluan perusahaan tersebut.

#### **2.4.4. Model-Model Pengambilan Keputusan**

pengambilan keputusan merupakan daya pendorong kegiatan operasional organisasi. Proses pengambilan keputusan yang merupakan kegiatan rutin dalam organisasi menyediakan sejumlah alternatif solusi dan konsekuensi dari setiap solusi atau masalah.

Pemilihan alternatif terbaik, yang dilakukan dengan tepat pada akhirnya akan meningkatkan efektifitas organisasi.

Model-model dari pengambilan keputusan antara lain:

1. Model Pengambilan Keputusan Menurut Dua Pandangan

Para pengambil keputusan selalu dihadapkan dengan dua jenis keputusan:

- a. Pengambilan keputusan yang terprogram merupakan aktivitas rutin, tugas keseharian yang harus dilakukan para manajer. Proses pengambilan keputusan terprogram memiliki *standard operational procedures* (SOP), dimana standar tersebut diintegrasikan ke dalam tatanan nilai, norma, dan budaya organisasi.

Kelebihan keputusan terprogram:

- Keputusan terprogram akan membantu pencapaian kemakmuran bagi pemilik organisasi menyediakan kondisi stabilitas dan kemampuan meramal peristiwa masa depan (*stability and predictability*).
- Keputusan terprogram akan membantu organisasi meningkatkan efisiensi kegiatan operasi, serta mengurangi sejumlah pengeluaran untuk membuat produk.

- b. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram merupakan proses penentuan dan pemilihan alternatif solusi yang benar-benar baru dan tidak terstruktur. Pengambilan keputusan yang tidak terprogram melibatkan penetapan sejumlah penilaian subjektif, intuisi, dan kreatifitas dalam menyelesaikan masalah.

Kelebihan keputusan tidak terprogram:

- Keputusan tidak terprogram tidak meningkatkan nilai manfaat bagi pemilik organisasi akan memudahkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang pesat, memudahkan organisasi menghasilkan sejumlah cara, metode, model, konsep, atau pendekatan baru terhadap penyelesaian masalah.
- Keputusan tidak terprogram membantu manajer dan organisasi selalu siap untuk selalu menghadapi perubahan, dan siap

menghadapi peristiwa-peristiwa yang tidak dapat diramalkan.

2. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pandangan Rasional

Model rasionalitas memandang pengambilan keputusan sebagai manusia rasional, dimana mereka selalu konsisten dalam membuat pilihan pemaksimalan nilai di dalam lingkungan keterbatasan-keterbatasan tertentu. Model rasionalitas, memperlihatkan sejumlah langkah yang dilakukan pengambil keputusan dalam menentukan pilihan alternatif solusi. Model pengambilan keputusan yang rasional didasarkan pada satu pandangan mendasar mengenai konsep optimisasi.

Beberapa tipe rasionalitas:

- a. Rasionalitas objektif (*objective rationality*), dimana dalam pengambilan keputusan menandakan tindakan manajer yang mencari cara untuk memaksimalkan nilai tertentu dalam situasi tertentu.
- b. Rasionalitas setelah kejadian (*post hoc rationality*), dimana setelah suatu keputusan ditentukan, manajer mencari cara untuk melegitimasi keputusan setelah peristiwa terjadi, dengan mengajukan argumentasi bahwa keputusan yang dibuat bersifat rasional terikat pada peristiwa yang terjadi.
- c. Rasionalitas subjektif (*subjective rationality*), dimana manajer melakukan usaha untuk memaksimalkan hasil dalam lingkup hambatan keterbatasan informasi.

3. Model-Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pandangan Rasionalitas yang Dibatasi

Model yang dibangun atas tesis *bounded rationality* berusaha menggambarkan mengenai proses pengambilan keputusan sebenarnya yang dijalani manajer. Istilah *bounded rationality* dengan *irrationality* mewakili ide tentang keterbatasan manusia bahwa pengambilan keputusan dibatasi (*bounded*) kemampuan rasionalnya oleh sejumlah keterbatasan atau hambatan kala melakukan proses pengambilan keputusan dan menentukan pilihan.

(Sri Wiludjeng, 2007, 84)

### **2.4.5. Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan**

Penentuan pengambilan keputusan memiliki dasar-dasar yang berlaku adalah sebagai berikut:

1. **Intuisi**  
Pengambilan keputusan yang berdasarkan atas intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif, sehingga mudah terkena pengaruh.
2. **Pengalaman**  
Pengalaman keputusan yang berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis. Karena pengalaman seseorang dapat memperkirakan keadaan sesuatu, dapat memperhitungkan untung-ruginya, baik-buruknya keputusan yang dihasilkan.
3. **Fakta**  
Pengambilan keputusan yang berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik.
4. **Wewenang**  
Pengambilan keputusan yang berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi kedudukannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya.
5. **Rasional**  
Pengambilan keputusan yang bersifat rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, konsisten untuk memaksimumkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu, sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan. (Wahono Diphayana, 2009, 176)

### **2.4.6. Jenis Keputusan**

Salah satu tugas manajer adalah membuat keputusan berdasarkan informasi akuntansi yang relevan. Jenis-jenis keputusan itu terdiri dari:

1. **Keputusan Rutin** adalah keputusan operasi sehari-hari sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen (pemasaran, produksi, dan keuangan)

2. Keputusan Khusus adalah keputusan yang hanya kadangkala saja dibuat, yaitu misalnya keputusan tentang: (1) menolak atau menerima order khusus, (2) menetapkan kebijakan harga, (3) menutup devisi atau mengembangkan, dan (4) membuat sendiri atau membeli produk.  
(Darsono Prawironegoro, 2005, 141)

#### 2.4.7. Marjin Kontribusi

Dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus digunakan laporan laba-rugi dengan metode pendekatan laba kontribusi (*contribution margin*).

R. A. Supriyono (2008, 279) menyatakan bahwa: “*contribution margin* adalah laba yang akan datang yang berbeda diantara berbagai macam alternatif yang mungkin dipilih”.

“Marjin kontribusi ialah akibat dari hasil penjualan di atas biaya variabel untuk suatu perusahaan, juga dapat dinyatakan dalam unit”. (Bambang Supomo, 2009, 55)

Dari pengertian di atas disimpulkan bahwa Marjin Kontribusi (*contribution margin*) adalah selisih antara hasil penjualan dan biaya variabel yang akan menghasilkan laba pada saat yang akan datang.

*Contribution margin* dihitung dengan mengurangi semua biaya variabel, baik biaya pabrikan maupun non pabrikan dari hasil penjualan. Maka dapat dihitung dalam jumlah total (untuk keseluruhan perusahaan dan untuk setiap lini produk, wilayah penjualan, devisi operasi, dan sebagainya) atau dengan dasar per unit. Akan tetapi laba per unit tidak dihitung, laba total dihitung

dengan mengurangi total biaya tetap dari total margin kontribusi. *Contribution margin* merupakan informasi diferensial untuk pembuatan keputusan pemanfaatan kapasitas yang terbatas.

*Contribution margin* yang positif memperlihatkan bahwa dari hasil penjualan dapat digunakan untuk menutupi biaya variabel maupun seluruh biaya tetap. Apabila *contribution margin* melebihi dari jumlah biaya tetap keseluruhan, maka akan mengakibatkan kelebihan pada laba. Laporan laba rugi dengan format ini sangat berguna bagi manajemen dalam mempertimbangkan dampak perubahan biaya dan volume kegiatan terhadap laba.

## **2.5. Pesanan Khusus**

Kegiatan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan tidak saja bersifat reguler tetapi ada beberapa kegiatan penjualan yang dilakukan selain penjualan reguler. Biasanya kegiatan seperti ini timbul dari permintaan konsumen, permintaan seperti ini biasanya disebut sebagai pesanan khusus.

### **2.5.1. Pengertian Pesanan Khusus**

Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tidak lepas dari kegiatan penjualan barang atau jasa. Kegiatan yang dihasilkan perusahaan merupakan akhir dari proses produksi yang dilakukan perusahaan, yang akan dijual kepada para konsumen agar mendapatkan pendapatan dari kegiatan penjualan tersebut.

Slamet Sugiri (2004,104) menyatakan bahwa “Pesanan khusus adalah pesanan di luar penjualan normal, biasanya dengan harga yang lebih rendah dari pada harga jual normal”.

“Pesanan khusus adalah suatu pesanan yang tidak mempengaruhi penjualan lainnya dan biasanya timbul dalam jangka pendek”. (Husaini Usman, 2009, 445)

“Order khusus ialah penjualan yang harganya di bawah harga pasar karena perusahaan ingin menggunakan kapasitas yang menganggur”. (Darsono Prawironegoro, 2008, 148)

Berdasarkan uraian di atas, penulis memberikan kesimpulan bahwa pesanan khusus adalah suatu pesanan atau order yang dikerjakan bukan pada saat aktivitas normal, dimana produk dipesan diluar dari penjualan regular yang diminta oleh konsumen dan biasanya dengan harga yang lebih rendah.

Oleh karena itu, pesanan khusus mungkin menarik meskipun harganya lebih rendah dari pada harga jual normal dan timbul hanya pada saat-saat tertentu.

### **2.5.2. Keputusan Pesanan Penjualan Khusus**

Perusahaan kadangkala harus memutuskan apakah akan menerima pesanan khusus (*special order*), biasanya dengan harga lebih murah daripada harga jual normal. Apabila perusahaan ingin tetap untung, kebijakan penentuan harga dapat bertumpu pada suatu pertimbangan mengenai semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.



Keputusan pesanan khusus antara lain:

1. Menghasilkan penjualan dengan harga diskon guna memanfaatkan kapasitas produksi yang berlebih.
2. menerima penjualan yang hanya menutup biaya tunai dengan tujuan mempertahankan tenaga kerja supaya tetap bekerja selama masa resesi.
3. Melakukan penjualan sekali waktu untuk memindahkan barang dagangan yang berangsur usang.
4. Menanggapi permintaan akan ciri khusus produk dari seorang pelanggan reguler.
5. Menentukan harga untuk memasuki pasar kompetitif yang baru. (Edward J. Blocher, 2007,554)

Aturan keputusan untuk pesanan penjualan khusus adalah melakukan penjualan khusus manakala perusahaan dapat memperoleh margin kontribusi positif dari penjualan khusus.

### **2.5.3. Menerima atau Menolak Pesanan Khusus**

Menerima atau menolak pesanan khusus adalah dua alternatif keputusan yang adakalanya dihadapi oleh manajemen. Manajemen mungkin menghadapi masalah untuk memutuskan apakah pesanan khusus akan diterima atau ditolak. Digolongkan sebagai pesanan khusus karena pesanan tersebut mempunyai harga jual yang lebih rendah dibandingkan dengan harga jual produk yang sama kepada langganan umum.

Order khusus atau pesanan khusus diterima jika menambah laba operasi, dan sebaliknya ditolak jika mengurangi laba operasi. Untuk menentukan order khusus diterima atau ditolak harus menggunakan pendekatan *Direct Costing* atau *Variabel Costing*,

dimana seluruh biaya tetap dinyatakan sebagai beban. Jika harga order khusus lebih besar dari pada harga pokok produksi variabel, maka akan menambah laba operasi, dan itu berarti order khusus harus diterima. (R.A. Supriyono, 2008, 265)

#### **2.5.4. Syarat Diterimanya Pesanan Khusus**

Syarat yang harus dipenuhi agar suatu pesanan khusus dapat diterima adalah:

1. Perusahaan masih memiliki kapasitas yang menganggur  
Jika masih ada kapasitas yang menganggur, maka pemanfaatan kapasitas tersebut hanya mengakibatkan biaya variabel, sedangkan biaya tetap tidak meningkat. Jika pengolahan pesanan khusus tersebut mengakibatkan terlampauinya kapasitas yang ada maka keadaan ini mengakibatkan jumlah total biaya tetap.
2. Dapat dilakukan pemisahan pasar  
Diperlukan pemisahan pasar antara penjualan biasa dengan penjualan untuk melayani pesanan khusus. Tujuan pemisahan tersebut agar harga jual pada umum yang lebih tinggi tidak rusak atau turun karena pengaruh harga jual pesanan khusus yang jumlahnya lebih kecil. (Sri Wiludjeng, 2007, 74)

Suatu perusahaan biasanya menerima order khusus dari pelanggannya. Pengertian order khusus ialah pesanan dengan harga di bawah harga pasar. Order khusus itu bisa dilayani bila:

1. Harga order khusus di atas harga biaya produksi variabel
2. Tidak merusak hubungan bisnis yang sudah terjalin selama ini
3. Tidak bertentangan dengan peraturan pemerintah atau dengan undang-undang
4. Tidak berakibat meningkatkan biaya tetap dan biaya variabel pemasaran dan administrasi
5. Kapasitas produksi masih mampu melayani

6. Pemesanan khusus harus pelanggan yang setia, jika pesanan khusus adalah pelanggan baru akan membahayakan pemasaran produk tersebut yaitu bisa merusak harga pasar, oleh sebab itu manajemen harus hati-hati menetapkan menerima order khusus. (Darsono Prawironegoro, 2005, 144)

## **2.6. Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.6.1. Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Sjafri Mangkuprawira (2009, 223) menyatakan bahwa :

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sebuah organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Oleh karena itu, jika informasi akuntansi dipakai sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi

akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam akuntansi.

### **2.6.2. Manfaat Kinerja**

Dalam sebuah organisasi penilaian kinerja sangat diperlukan, karena untuk memotivasi karyawan dalam bekerja, guna untuk pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Meningkatkan objektivitas penilaian kinerja pegawai,
2. Meningkatkan keefektifan penilaian kinerja pegawai,
3. Meningkatkan kinerja pegawai,
4. Mendapatkan bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai tersebut baik berdasarkan system karier maupun prestasi.

(Husaini Usman, 2009, 490)

### **2.6.3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Tujuan penilaian kinerja yaitu :

1. Lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.
2. Memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif dalam pembinaan calon pegawai dalam membuat kebijakan seperti promosi, demosi, transfer, hukuman , pemecatan, bonus, job desain seperti job enlangment, job enrichment dan job rotation,
3. Memberi masukan untuk mengatasi masalah yang ada, misal kurang terampil atau perlu keterampilan baru

(untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karir calon pegawai dan pegawai)

4. Mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan apakah skor penilaian berkorelasi dengan kinerja
5. Mendiagnosa masalah-masalah organisasi
6. Umpan balik bagi calon pegawai dan pegawai serta pimpinan.

(Husaini Usman,2009,490)

#### 2.6.4. Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama: tahap persiapan dan tahap penilaian. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci:

- 1). Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.  
Penilaian kinerja harus diawali dengan penetapan garis bawah tanggungjawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kerjanya. Batas tanggungjawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kerjanya. Dengan batas tanggungjawab dan sasaran yang jelas, seseorang akan dengan mudah dinilai kerjanya. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dapat diuraikan dalam tiga hal:
  - Kriteria penetapan tanggungjawab
  - Tipe pusat pertanggungjawaban
  - Karakteristik pusat pertanggungjawaban
- 2). Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja  
Dalam perusahaan yang bermotif laba, laba bukan merupakan satu-satunya ukuran kinerja manajer. Variabel kunci (*key variables*) lain yang menjadi ukuran kinerja manajer perusahaan yang bermotif laba adalah pangsa pasar, pemanfaatan sumber daya manusia, citra perusahaan dimata masyarakat, dan keunggulan produk (*product leadership*).  
Dalam menetapkan kriteria kinerja manajer, berbagai faktor berikut ini perlu dipertimbangkan:
  - Dapat diukur atau tidaknya kriteria
  - Rentang waktu sumber daya dan biaya
  - Bobot yang diperhitungkan atas kriteria

- Tipe kriteria yang digunakan dan aspek perilaku yang ditimbulkan.
- 3). Pengukuran kinerja sesungguhnya  
Perilaku yang tidak semestinya yang sering muncul dalam pengukuran kinerja adalah: perataan (*smoothing*), pencondongan (*biasing*), permainan (*gaming*), penonjolan dan pelanggaran aturan (*focusing and illegal act*).

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap inci:

- 1). Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.  
Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpankan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggungjawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas kerjanya.
- 2). Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.  
Untuk membentuk perilaku yang fungsional dalam proses penentuan penyebab terjadinya penyimpangan, harus diselenggarakan rapat untuk berbagai jenjang manajer. Dalam rapat, sebaiknya manajer atas harus memperlihatkan sikap membantu dan konstruktif sepanjang waktu rapat, dan menahan diri dari tindakan menyebarkan dan menghukum kegagalan.
- 3). Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.  
Tahap akhir penilaian kinerja adalah tindakan koreksi untuk menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan. Penilaian kinerja ditujukan untuk menegakkan perilaku tertentu di dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran yang dicapai dengan menggunakan perilaku tidak seperti yang diinginkan bukan merupakan tujuan penilaian kinerja. Perilaku merupakan tindakan orang untuk memproduksi hasil. Hasil merupakan petunjuk efektivitas kinerja.  
(Indra Iman, 2009, 143)

## **2.7. Peranan Metode *Direct Costing* sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penentuan Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Kinerja**

Pengambilan keputusan merupakan fungsi dasar bagi manajemen. Manajer sering kali menghadapi berbagai masalah mengenai memutuskan produk apa yang dijual, berapa harga yang harus ditetapkan, dan masih banyak lagi permasalahan yang lain. Permasalahan di atas merupakan sebagai contoh permasalahan yang sering dihadapi oleh pihak manajemen. Jika digolongkan berdasarkan periode waktu, permasalahan di perusahaan digolongkan atas masalah rutin dan masalah khusus. Masalah rutin merupakan masalah yang timbul sepanjang tahun. Masalah khusus boleh dikatakan timbul tanpa adanya perencanaan sebelumnya. Sebagai contoh masalah khusus yang dihadapi oleh perusahaan adalah penerimaan pesanan khusus.

Pesanan khusus merupakan suatu pesanan penjualan yang mempunyai bentuk standar ataupun produknya dimodifikasi dengan harga jual yang dihadapkan lebih rendah dibandingkan dengan harga jual perusahaan biasanya.

Didalam pengambilan keputusan terhadap pesanan khusus ini perusahaan dituntut menentukan keputusan yang harus diambil. Dengan dilakukannya pengambilan keputusan ini perusahaan menggunakan berbagai cara ataupun metode. Cara pemberian tantangan yang dilakukan perusahaan akan meningkatkan kinerja manajemen. Ketidakmampuan untuk mencapai suatu pekerjaan bisa dipandang sebagai suatu kegagalan. Kebanyakan karyawan termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk menghindari suatu

kegagalan, tetapi bukan untuk mencapai sukses. Semakin mendekati target suatu pekerjaan, karyawan akan bekerja lebih keras lagi untuk mencapainya. Tetapi suatu pekerjaan yang terlalu ambisius dan sulit dicapai akan meningkatkan kecemasan, bukan motivasi dikarenakan karyawan merasa hanya ada sedikit kesempatan untuk menghindari kegagalan.

Selain cara di atas, metode *direct costing* merupakan pemisahan antara biaya-biaya variabel yang dimasukkan ke dalam harga pokok. Dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus digunakan laporan laba rugi dengan metode pendekatan laba kontribusi (*contribution margin*). *Contribution margin* dihitung dengan mengurangi semua biaya variabel, baik biaya pabrikan maupun non pabrikan dari hasil penjualan.

*Contribution margin* yang positif memperlihatkan bahwa dari hasil penjualan dapat digunakan untuk menutupi biaya variabel dari sebagian maupun seluruh biaya tetap. Apabila *contribution margin* melebihi dari jumlah biaya tetap keseluruhan, maka akan mengakibatkan kelebihan pada laba. Laporan laba rugi dengan format ini sangat berguna bagi manajemen dalam mempertimbangkan dampak perubahan biaya dan volume kegiatan terhadap laba.



## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Sebagai objek dalam penelitian ini adalah metode *direct costing* sebagai alat bantu manajemen dan peranannya dalam penentuan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja. Untuk mendapatkan data dan informasi yang memadai, maka penulis melakukan penelitian pada PT Indahcup Sukses Makmur yang terletak di Desa Klapanunggal Kabupaten Bogor. PT Indahcup Sukses Makmur merupakan perusahaan yang bergerak dibidang retail fashion atau garment, salah satu hasil pengelolaannya adalah pakaian dengan berbagai *merk* dan ukuran. Unit kerja yang diteliti meliputi perusahaan, karyawan, konsumen, serta metode perusahaan dalam penentuan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja.

#### **3.2. Metode Penelitian**

Metode penelitian digunakan untuk mempermudah penulis dalam mengumpulkan data, menganalisa informasi yang berkaitan dengan tujuan penelitian.

### **3.2.1. Desain Penelitian**

Dalam melakukan penelitian, penulis menggunakan rancangan atau desain penelitian yang mencakup:

#### **1. Jenis, Metode dan Teknik Penelitian**

##### **a. Jenis atau Bentuk Penelitian**

Jenis atau bentuk penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Eksploratif, bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau status fenomena tertentu. Bentuk dari penelitian ini, membantu penulis untuk menjelaskan karakteristik subjek yang diteliti, mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu serta menawarkan ide masalah untuk pekerjaan atau penelitian selanjutnya.

##### **b. Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus, metode ini merupakan penelitian tentang subjek penelitian yang berkenaan dengan latar belakang dan kondisi atau suatu fase/khas dari keseluruhan personalitas untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai subjek tertentu.

##### **c. Teknik Penelitian**

Dalam hal ini penulis menggunakan teknik penelitian analisis kuantitatif. Penelitian kuantitatif pada umumnya diberi pembenaran secara sistematis, karena lebih condong pada penyampaian data yang diolah.

## 2. Unit Analisis

Unit analisis merupakan tingkat agregasi dan yang dianalisis dalam suatu penelitian. Unit analisis ini adalah *group*, dimana penulis memperoleh data pada bagian produksi dan *accounting* PT Indahcup Sukses Makmur.

**Table 1**

**Peranan Metode *Direct Costing* sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penentuan Pengambilan Keputusan  
Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Kinerja Manajemen  
Pada PT Indahcup Sukses Makmur**

Variabel / Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Penerapan <i>Direct Costing</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• biaya-biaya produksi yang bersifat variabel</li></ul>	Jumlah volume produksi	Rasio
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Penerapan harga khusus</li></ul>	Harga lebih rendah dari pada harga jual biasanya.	Rasio
Peningkatan Kinerja Manajemen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Laba Perusahaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jumlah laba mengalami kenaikan</li></ul>	Rasio

### **3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dan informasi sebagai materi pendukung dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Riset Kepustakaan (*Library Research*)**

Penelitian untuk mendapatkan data dalam bentuk yang telah jadi satu data teoritis dengan cara membaca, mempelajari, meneliti dan menelaah literatur yang terdiri dari catatan, buku-buku teks, diktat, serta data lainnya yang relevan dengan objek penelitian.

#### **2. Riset Lapangan (*Field Research*)**

Merupakan kegiatan untuk memperoleh data primer atau data praktis dengan cara mencari data dan informasi dan melakukan peninjauan secara langsung ke tempat yang diteliti, yaitu perusahaan yang menjadi objek penelitian. Adapun teknik-teknik yang digunakan adalah:

- a. Wawancara (*Interview*), yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan serta tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait atau pihak berwenang di dalam perusahaan.
- b. Observasi, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung pada objek yang diteliti.

### 3.2.4. Metode Analisis

Analisa yang digunakan penulis adalah metode analisis deskriptif yaitu dengan menggambarkan keadaan objek penelitian yang sebenarnya dengan mengumpulkan data relevan yang tersedia, kemudian disusun, dipelajari, dan dianalisis lebih lanjut.

*Direct Costing* merupakan metode penentuan biaya produksi yang hanya memperhitungkan biaya produksi yang berperilaku variabel ke dalam biaya produksi, dengan demikian biaya produksi menurut metode *direct costing* terdiri dari unsur biaya produksi berikut ini:

Biaya bahan baku	xx
Biaya tenaga kerja langsung	xx
Biaya overhead pabrik variabel	xx
Biaya produksi	xx

Adapun bentuk dari laporan Rugi-Laba *Direct Costing* adalah sebagai berikut:

Hasil Penjualan		xxx
Dikurangi biaya-biaya variabel:		
Biaya produksi variabel	xxx	
Biaya pemasaran variabel	xxx	
Biaya administrasi & umum variabel	xxx	
		xxx
Laba kontribusi ( <i>contribution margin</i> )		xxx
Dikurangi biaya-biaya tetap:		
Biaya produksi tetap	xxx	
Biaya pemasaran tetap	xxx	
Biaya administrasi & umum tetap	xxx	
		xxx
Laba bersih usaha		xxx

Penentuan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja, penulis menggunakan alat analisis yang digunakan adalah penyusunan laporan pertanggungjawaban berdasarkan tingkat organisasi, lalu mengumpulkan data yang relevan yang kemudian disusun, dan dianalisis lebih lanjut, dan menggunakan pendekatan laba kontribusi (*contribution margin*). Laba kontribusi disebut juga laba *diferensial*.

Dapat dilihat dibawah ini:

Penjualan	xxx
Minus biaya variabel	(xxx)
<i>Contribution Margin</i>	xxx
Minus biaya tetap	(xxx)
Laba bersih	xxx

Dalam pendekatan ini unsur-unsur biaya telah dipisahkan atau dikelompokkan menurut pola perilaku biaya, yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Laba *diferensial* adalah laba yang akan datang yang berbeda diantara berbagai macam alternatif yang mungkin dipilih, yang diharapkan dapat diketahui guna meningkatkan kinerja.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan

PT Indahcup Sukses Makmur adalah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang retail fashion, yang memproduksi berbagai macam jenis pakaian pria dan wanita. Produk yang dihasilkan PT Indahcup Sukses Makmur adalah kaos, kemeja, celana, jaket, *cardigan/sweater*, dan rok.

PT Indahcup Sukses Makmur merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perusahaan retail *fashion* saja.. PT Indahcup Sukses Makmur didirikan pada tahun 2002, PT Indahcup Sukses Makmur beralamatkan di Desa Klapanunggal Kabupaten Bogor.

Meski belum lama beroperasi, saat ini PT Indahcup Sukses Makmur dan *factory* departemennya ini mulai melakukan beberapa kemajuan yang optimal, salah satunya mencoba melakukan inovasi-inovasi produk yang menguntungkan, optimalisasi *quality control*, dan penataan *layout* produksi yang menguntungkan. Sesuai dengan rencana awal dan komitmen untuk selalu maju dan berkembang, perusahaan selalu berusaha untuk mengembangkan produk-produk yang dihasilkannya untuk memenuhi kebutuhan konsumen.



#### **4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi menggambarkan hubungan antara orang-orang dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Individu merupakan unsur organisasi yang terpenting karena merekalah yang menentukan dan melakukan segalanya dalam organisasi. Beberapa variabel yang berkaitan dengan semua yang perlu diperhatikan antara lain motivasi, sikap mental, kemampuan, perangai, dan persepsi terhadap peran.

Struktur organisasi yang baik secara jelas mengatur tanggung jawab serta wewenang dari masing-masing fungsi organisasi yang ada.

Pada PT Indahcup Sukses Makmur tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dapat diuraikan sebagai berikut:

##### **1. Direktur**

###### **Tugas dan Tanggung jawab**

- Bertanggungjawab atas seluruh aktivitasnya ada dalam organisasi
- Mengawasi serta mengkoordinasikan bagian-bagian yang ada di dalam organisasi agar tetap berjalan sehingga tercapainya tujuan perusahaan
- Menentukan dan menetapkan kebijakan-kebijakan serta prosedur-prosedur umum yang harus dijalankan oleh perusahaan baik internal maupun eksternal.

## **2. Kepala Bagian Produksi**

Kepala bagian produksi bertanggungjawab dalam pelaksanaan atas produksi, meliputi:

- Memanfaatkan secara optimal seluruh sumber daya produksi untuk menghasilkan produksi sesuai dengan kualitas dan waktu yang ditetapkan serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas
- Menyusun dan mengatur jadwal dengan rinci, dalam hal pembuatan produk dan melakukan produksi berdasarkan jadwal
- Bertanggungjawab atas target produksi dan cara kerja pegawai/bawahan dalam mengontrol, sehingga tidak mengganggu kelancaran produksi.

Kepala bagian produksi membawahi beberapa bagian, yaitu:

### **a. Bagian Pengolahan**

#### **Tugas dan Tanggung Jawab**

- Mengatur proses produksi agar dapat berjalan dengan lancar
- Membuat serta mengatur desain sesuai dengan pesanan

- Bertanggungjawab atas penggunaan serta pengolahan bahan baku

**b. Bagian Gudang**

**Tugas dan Tanggung Jawab**

- Bertanggungjawab atas keluar masuk barang jadi
- Melakukan penerimaan, penyimpanan, dari gudang kepada pemakai
- Bertanggungjawab atas penyimpanan barang jadi serta penyimpanan bahan-bahan yang telah diproduksi

**3. Kepala Bagian Keuangan**

Kepala bagian keuangan bertanggungjawab atas keuangan yang ada di dalam perusahaan, meliputi:

- Menyusun anggaran keuangan dalam setahun
- Mengatur dan bertanggungjawab atas keluar dan masuknya keuangan di dalam perusahaan
- Bertanggungjawab atas kelancaran proses keuangan dan akuntansi perusahaan.

Kepala bagian keuangan membawahi satu bagian, yaitu:

**a. Bagian Administrasi**

**Tugas dan Tanggung Jawab**

- Bertanggungjawab atas kelancaran proses administrasi

- Menkoordinasikan dan merumuskan konsep sasaran kegiatan administrasi
- Membantu kepala bagian keuangan dalam mengadakan rapat koordinasi dengan departemen lain atas proses produksi dan keuangannya

#### 4. Kepala Bagian Pemasaran

Kepala bagian pemasaran bertanggungjawab dalam lingkup aktivitas pemasaran dan penjualan, meliputi:

- Bertanggungjawab atas promosi produk baru
- Menjalin kerjasama dengan pemborong-pemborong secara langsung
- Mengatur strategi agar produk bisa diterima oleh konsumen.

Kepala bagian pemasaran membawahi beberapa bagian, yaitu:

##### a. Bagian Penjualan

Tugas dan Tanggung Jawab

- Melakukan penjualan hasil produksi perusahaan
- Mengawasi kegiatan-kegiatan penjualan barang kepada konsumen
- Melakukan pencatatan terhadap hasil penjualan barang.

#### b. Bagian Pengangkutan

##### Tugas dan Tanggung Jawab

- Bertanggungjawab atas pengiriman dan pengangkutan pesanan kepada konsumen
- Melaksanakan distribusi barang
- Mengatur transportasi angkutan

#### 5. *Merchandise Department* (MD)

##### Tugas dan Wewenangnya adalah:

- Bertanggung jawab menyediakan produk-produk yang siap untuk dijual di seluruh jaringan *retail-retail* yang perusahaan miliki.
- Berusaha menampilkan produk-produk yang bersifat *Private Design* yang diharapkan dapat bersaing dengan produk-produk *fashion* saat ini dan masa mendatang.

Dalam menjalankan tugasnya, Manajer *Marchandising* dibantu oleh Bagian *Designer* dan Bagian *Sample*.

#### 4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan

Dalam aktivitas usahanya perusahaan tidak hanya melakukan aktivitas penjualan atas barang/produk yang dihasilkan, tapi jasa. Perusahaan menjalankan aktivitas fungsi sosial ekonomi diluar aktivitas penjualan.

Fungsi sosial ekonomi PT Indahcup Sukses Makmur diantaranya adalah:

- 1) Memberikan kesempatan kerja bagi masyarakat
- 2) Mengurangi jumlah pengangguran dengan membuka lapangan pekerjaan
- 3) Memberikan kesejahteraan karyawan, diantaranya tunjangan kesejahteraan, menyediakan tempat pemukiman (*mess*)
- 4) Memberikan kesempatan kepada pelajar dan mahasiswa untuk melakukan Praktek Kerja Lapangan (PKL) maupun riset/penelitian
- 5) Menambah penerimaan bagi pemerintah berupa pajak
- 6) Memberikan perbaikan dan pendapatan taraf hidup pada masyarakat.

Dalam rangka untuk memenuhi kesejahteraan karyawan telah menyediakan fasilitas-fasilitas sebagai berikut:

- 1) Pelayanan Kesehatan  
Terdapat penggantian biaya perawatan atau obat-obatan dan pemeriksaan dokter
- 2) Peribadatan  
Terdapat fasilitas ibadah seperti musholla
- 3) Angkutan  
Terdapat tunjangan transportasi

#### 4) Asuransi

Dimana PT Indahcup Sukses Makmur telah menjadi anggota JAMSOSTEK.

#### 4.1.3.1. Jenis Produksi

PT Indahcup Sukses Makmur adalah perusahaan industri yang bergerak di bidang garment. Berbagai jenis produk yang dihasilkan yaitu kaos, kemeja, celana, jaket, *cardigan/sweater*, dan rok. Dalam penulisan skripsi ini peneliti dibatasi hanya pada produk kemeja.

Perencanaan produksi dilakukan berdasarkan pesanan dari konsumen/pelanggan. Berbagai macam produk yang dikelompokkan, yaitu:

**Tabel 2**  
**Jenis Produksi PT Indahcup Sukses Makmur**  
**Dalam Rp**

<b>Jenis Produk</b>	<b>Harga Per Unit (Rp)</b>
Kaos	37.500
Kemeja	58.000
Celana	99.500
Jaket	65.900
Cardigan/Sweater	45.000
Rok	46.900

Sumber: PT Indahcup Sukses Makmur, 2008

#### 4.1.3.2. Proses Produksi

Dalam penelitian ini penulis mengambil sampel produk kemeja. Untuk memproduksi kemeja digunakan bahan-bahan sebagai berikut:

- Bahan/kain baby tery putih
- Kain keras visline
- Benang 40/2 BW R 6369
- Benang gramax BW
- Benang cotton

Dalam proses produksinya, manajemen melakukan *preparing* bahan atau material terlebih dahulu. Apabila bahan telah siap, masuk kebagian *cutting*, jahit dan setelah selesai pada bagian jahit, lalu masuk ke *finishing*, dan akan dirapikan oleh bagian *packing*.

## 4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian

### 4.2.1. Penerapan Metode *Direct Costing* dalam Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus pada PT Indahcup Sukses Makmur

*Direct costing* menyajikan informasi biaya menurut perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan. Metode *direct costing* mampu menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi manajemen dalam perencanaan laba jangka pendek, pengendalian biaya dan pengambilan keputusan.



Dalam menggunakan metode *direct costing*, hanya biaya produksi yang berubah sesuai dengan volume kegiatan yang dibebankan sebagai komponen harga pokok. Pada umumnya biaya-biaya yang termasuk kedalam biaya variabel terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel.

*Direct costing* merupakan perhitungan harga pokok produksi untuk menghasilkan barang dan jasa yang hanya membebankan biaya produksi.

Pada tahun 2008 perusahaan biasa memperoleh pesanan normal sebanyak 120.000 unit per tahun atau sebanyak 10.000 unit per bulan. Namun pesanan normal tersebut masih belum sesuai dengan kapasitas produksi pada tahun tersebut.

PT Indahcup Sukses Makmur mempunyai kapasitas produksi untuk produk kemeja sebesar 180.000 unit per tahun, atau kapasitas normal produk per bulan adalah 15.000 unit dengan harga jual Rp. 58.000 per unit, harga ini belum termasuk ongkos kirim.

Pada tahun 2008 produksi kemeja masih dibawah kapasitas normal yaitu 120.000 unit per tahun atau 10.000 unit per bulan. Biaya kemeja disajikan lebih rinci pada tabel 3:

**Tabel 3**  
**Biaya Produksi Kemeja Per Unit**  
**PT Indahcup Sukses Makmur**

Jenis Biaya	Jumlah (Rp)
Bahan Baku Langsung	20.000
Tenaga Kerja Langsung	4.000
Overhead Variabel (Listrik, Air)	2.000
Overhead Tetap (Pekerja, Penyusutan Gedung)	8.000
Biaya Administrasi dan Umum Variabel	2.500
Biaya Administrasi dan Umum Tetap	7.500
<b>Total Biaya Per Unit</b>	<b>44.000</b>

Sumber: PT Indahcup Sukses Makmur, 2008

Berdasarkan data pada tabel 3 diatas, perhitungan biaya produksi kemeja adalah sebesar Rp. 44.000 per unit. Perhitungan biaya tersebut didasarkan pada kapasitas normal produksi per bulan sebanyak 15.000 unit. Biaya-biaya tersebut terdiri dari biaya variabel dan biaya tetap meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead variabel, biaya administrasi dan umum variabel, biaya administrasi dan umum tetap.

Berdasarkan data biaya tersebut, penggolongan biaya listrik dan air kedalam biaya variabel belum sepenuhnya tepat, karena biaya tersebut tidak sepenuhnya digunakan untuk menganalisis produk, melainkan juga ada yang digunakan untuk aktivitas tetap seperti penerangan kantor. Untuk itu biaya listrik dan air perlu dipisahkan dalam komponen biaya tetap dan biaya variabel.

Berdasarkan data sebelumnya, harga jual produk tersebut adalah sebesar Rp. 58.000 per unit. *Direct costing* digunakan dalam perusahaan adalah untuk kepentingan dalam pembuatan perencanaan laba, pada tabel 4 berikut ini disajikan Laporan Laba/Rugi yang disusun menggunakan metode *direct costing*:

**Tabel 4**  
**Laporan Laba/Rugi dengan Metode *Direct Costing***  
**PT Indahcup Sukses Makmur**

Jenis Biaya	Jumlah (Unit)	Total (Rp)
Penjualan (Rp. 58.000 x 10.000 unit)		580.000.000
<b>Biaya Produksi Variabel:</b>		
Bahan Baku Langsung	200.000.000	
Tenaga Kerja Langsung	40.000.000	
Overhead Variabel	20.000.000	
Total Biaya Produksi Variabel		260.000.000
<i>Gross Contribution Margin</i>		320.000.000
Biaya Administrasi dan Umum Variabel		25.000.000
<i>Contribution Margin</i>		295.000.000
<b>Biaya Tetap:</b>		
Overhead Tetap (pekerja, penyusutan gedung)	80.000.000	
Biaya Administrasi dan Umum Tetap (gaji, ongkos kantor, bunga bank)	75.000.000	
Total Biaya Tetap		155.000.000
Laba Bersih		140.000.000

Sumber: PT Indahcup Sukses Makmur, 2008

Data pada tabel 4 diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2008 PT Indahcup Sukses Makmur berhasil mencapai laba sebesar Rp.

140.000.000. berdasarkan evaluasi atas tercapainya laba dan kegiatan perusahaan masih potensial untuk peningkatan laba terutama dengan memanfaatkan kapasitas menganggur.

Kapasitas menganggur tahun 2008 yaitu sebanyak 60.000 unit per tahun atau sebanyak 5.000 unit per bulan. Maka dari itu perusahaan masih dapat menerima pesanan khusus dengan harga khusus untuk meningkatkan laba perusahaan.

Pada bulan Pebruari 2008 perusahaan menerima dua pesanan yaitu:

pesanan yang pertama sebesar 4000 unit dengan permintaan harga Rp. 40.000 per unit.

pesanan kedua sebanyak 3.000 unit dengan permintaan harga Rp. 42.000 per unit.

Kedua pesanan khusus tersebut di bawah harga jual normal, sehingga harus diputuskan apakah perusahaan akan menerima atau menolak kedua pesanan khusus tersebut.

Dengan melihat antara kedua pesanan khusus tersebut, perusahaan akan memutuskan untuk menerima pesanan khusus yang kedua, yaitu sebanyak 3.000 unit dengan harga Rp. 42.000 per unit, karena mempunyai harga jual yang lebih besar dibandingkan dengan pesanan yang pertama yaitu sebesar Rp. 42.000.

Dibawah ini akan disajikan biaya variabel dari kemeja per unit sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Biaya Produksi Variabel**  
**PT Indahcup Sukses Makmur**

Jenis Biaya	Jumlah (Rp)
Bahan baku Langsung	20.000
Tenaga Kerja Langsung	4.000
Overhead Variabel	2.000
Biaya Administrasi dan Umum Variabel	2.500
<b>Total Biaya</b>	<b>28.500</b>

Sumber: PT Indahcup Sukses Makmur, 2008

Dari data diatas, perusahaan akan mempertimbangkan antara kedua pesanan khusus tersebut, maka disusun rencana biaya dengan mengklasifikasikan biaya yang akan dikeluarkan dengan melihat rincian data biaya variabel tersebut. Dibawah ini disajikan klasifikasi biaya untuk pesanan khusus pertama dan pesanan khusus kedua, sebagaimana akan dijelaskan pada tabel 6 berikut ini:

**Tabel 6**  
**Klasifikasi Biaya untuk Pesanan Khusus Pertama dan Kedua**  
**PT Indahcup Sukses Makmur**  
**Dalam Rp**

Keterangan	Per unit	Pesanan Pertama (4.000 unit) Total	Pesanan Kedua (3.000 unit) Total
<b>Biaya Produksi:</b>			
<b>Bahan Baku Langsung</b>	20.000		
➤ 4000 unit		80.000.000	
➤ 3000 unit			60.000.000
<b>Tenaga Kerja Langsung</b>	4.000		
➤ 4000 unit		16.000.000	
➤ 3000 unit			12.000.000
<b>Overhead Variabel</b>	2.000		
➤ 4000 unit		8.000.000	
➤ 3000 unit			6.000.000
<b>Biaya Administrasi dan Umum Variabel</b>	2.500		
➤ 4000 unit		10.000.000	
➤ 3000 unit			7.500.000
<b>Total Biaya</b>	28.500		
➤ 4000 unit		144.000.000	
➤ 3000 unit			85.500.000

Sumber: PT Indahcup Sukses Makmur, 2008

Dari data klasifikasi biaya yang disajikan tabel 6 diatas, diketahui bahwa biaya tetap bukan merupakan biaya yang relevan, dalam memutuskan menerima atau menolak pesanan khusus, karena

biaya tetap tidak terpengaruh dengan produksi penambahan pesanan khusus sepanjang masih ada atau tidak adanya pesanan khusus.

Perusahaan menggunakan metode *direct costing* dalam perhitungan atas pesanan khusus tersebut, meskipun biaya pesanan khusus lebih rendah dari biaya penjualan reguler (*total cost*), hal ini dapat dipertimbangkan karena tambahan *contribution margin* pada setiap unit penjualan, tentu akan memaksimalkan pencapaian laba perusahaan.

Didalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, yang harga penawarannya berada dibawah harga jual reguler/normal, dan jumlah yang tertentu manajemen dapat melakukan berbagai analisis.

Pada PT Indahcup Sukses Makmur, keputusan untuk menerima pesanan khusus didasarkan pada pertimbangan bahwa pendapatan perusahaan melebihi biaya yang dikeluarkan dengan kata lain selama pesanan khusus tersebut memberikan tambahan laba (tambahan pendapatan lebih besar dari tambahan biaya) pesanan khusus tersebut akan diterima. Sebaliknya, pesanan khusus itu akan ditolak jika tidak memberikan tambahan laba. Pertimbangannya adalah adanya kapasitas menganggur.

#### **4.2.2. Pencapaian Peningkatan Kinerja Melalui Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus**

Suatu kinerja dikatakan efektif atau berjalan dengan baik jika pendapatan yang diperoleh mencapai target yang ditetapkan atau melebihi target. Apabila suatu pendapatan belum dapat mencapai target, maka perlu dilakukan perbaikan-perbaikan agar pada periode selanjutnya pendapatan yang diperoleh dapat mencapai target yang ditetapkan.

Kinerja pusat pendapatan dapat dinilai berdasarkan tingkat pendapatan yang diperolehnya pada periode tertentu. Perbandingan antara perhitungan laporan laba/rugi dengan pendekatan *contribution margin* merupakan suatu cara untuk mengukur kinerja yang bersangkutan.

Berdasarkan data perusahaan, bulan pebruari 2008 perusahaan menerima dua alternatif pesanan khusus yaitu alternatif pertama sebanyak 4.000 unit dengan harga Rp. 40.000 per unit dan alternatif kedua sebanyak 3.000 unit dengan harga Rp. 42.000 per unit. Pertimbangan untuk menerima atau menolak pesanan khusus tersebut dapat dilakukan melalui *contribution margin* sebagaimana disajikan pada tabel 7 untuk pesanan pertama dan tabel 8 untuk pesanan kedua, yaitu sebagai berikut:



**Tabel 7**  
**Laporan Laba/Rugi dengan Pendekatan *Contribution Margin***  
**PT Indahcup Sukses Makmur**

Keterangan	Jumlah	Total (Rp)
Penjualan (4.000 unit x Rp. 40.000)		160.000.000
Biaya Produksi:		
Bahan Baku Langsung	80.000.000	
Tenaga Kerja Langsung	16.000.000	
Overhead Variabel	8.000.000	
Jumlah Biaya Produksi	104.000.000	
Biaya Administrasi dan Umum Variabel	10.000.000	
Jumlah Biaya Variabel		144.000.000
<i>Contribution Margin</i>		46.000.000

Sumber: PT Indahcup Sukses Makmur, 2008

**Tabel 8**  
**Laporan Laba/Rugi dengan Pendekatan *Contribution Margin***  
**PT Indahcup Sukses Makmur**

Keterangan	Jumlah	Total (Rp)
Penjualan (3.000 unit x Rp. 42.000)		126.000.000
Biaya Produksi:		
Bahan Baku Langsung	60.000.000	
Tenaga Kerja Langsung	12.000.000	
Overhead Variabel	6.000.000	
Jumlah Biaya Produksi	78.000.000	
Biaya Administrasi dan Umum Variabel	7.500.000	
Jumlah Biaya Variabel		85.500.000
<i>Contribution Margin</i>		40.500.000

Sumber: PT Indahcup Sukses Makmur, 2008

Berdasarkan analisis laba dengan pendekatan *contribution margin* sebagaimana pada tabel tersebut diatas, bahwa pada pesanan khusus pertama (tabel 7) dengan jumlah penjualan sebesar Rp. 160.000.000, biaya variabel Rp. 114.000.000, dan *contribution margin* sebesar Rp. 46.000.000, sedangkan pada pesanan khusus kedua (tabel 8) jumlah penjualannya sebesar Rp. 126.000.000, biaya variabel sebesar Rp. 85.500.000, dan *contribution margin* sebesar Rp. 40.500.000.

Dengan pertimbangan masih terdapat kapasitas menganggur sebesar 5000 unit, maka perusahaan sebaiknya menerima pesanan khusus pada alternatif pertama sejumlah 4000 unit dengan harga Rp. 40.000, karena memberikan tambahan *contribution margin* sebesar Rp. 46.000.000, dan menolak pesanan khusus kedua.

Untuk lebih jelasnya, pada tabel dibawah ini akan disajikan rincian perbandingan perhitungan laba rugi pesanan khusus pada alternatif pertama dengan pesanan khusus pada alternatif kedua adalah sebagai berikut:

**Tabel 9**  
**Perbandingan Perhitungan Laporan Laba/Rugi**  
**Dengan Pendekatan *Contribution Margin***  
**PT Indahcup Sukses Makmur**  
**(Dalam Rp)**

Jenis Biaya	A Tanpa Pesanan Khusus (10.000 unit)	B Pesanan Khusus (10.000 unit + 4.000 unit)	Selisih (B-A)
Penjualan: 10.000 x Rp. 58.000 4.000 x Rp. 40.000	580.000.000	580.000.000 <u>160.000.000</u> 740.000.000	160.000.000
Biaya Produksi Variabel: Bahan Baku Langsung	200.000.000	280.000.000	80.000.000
Tenaga Kerja Langsung	40.000.000	56.000.000	16.000.000
Overhead Variabel (listrik, air)	20.000.000	28.000.000	8.000.000
Total Biaya Produksi Variabel	260.000.000	364.000.000	104.000.000
Gross Contribution Margin	320.000.000	376.000.000	56.000.000
Biaya Administrasi dan Umum Variabel	25.000.000	35.000.000	10.000.000
Contribution Margin	295.000.000	341.000.000	46.000.000

Sumber: PT Indahcup Sukses Makmur, 2008

$$\begin{aligned}
 \text{ROI} &= \frac{\text{Laba}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Rerata Aktiva Operasi}} \\
 &= \frac{46.000.000}{160.000.000} \times \frac{160.000.000}{100.000.000} \\
 &= 0.2875 \times 1,6 \\
 &= 0.46 \\
 &= 46 \%
 \end{aligned}$$

**Tabel 10**  
**Perbandingan Perhitungan Laporan Laba/Rugi**  
**Dengan Pendekatan Contribution Margin**  
**PT Indahcup Sukses Makmur**  
**(Dalam Rp)**

Jenis Biaya	A Tanpa Pesanan Khusus (10.000 unit)	B Pesanan Khusus (10.000 unit + 3.000 unit)	Selisih (B-A)
Penjualan: 10.000 x Rp. 58.000 3.000 x Rp. 42.000	580.000.000	580.000.000 <u>126.000.000</u> 706.000.000	126.000.000
Biaya Produksi Variabel:			
Bahan Baku Langsung	200.000.000	260.000.000	60.000.000
Tenaga Kerja Langsung	40.000.000	52.000.000	12.000.000
Overhead Variabel (listrik, air)	20.000.000	26.000.000	6.000.000
Total Biaya Produksi Variabel	260.000.000	338.000.000	78.000.000
Gross Contribution Margin	320.000.000	368.000.000	48.000.000
Biaya Administrasi dan Umum Variabel	25.000.000	32.500.000	7.500.000
Contribution Margin	295.000.000	335.500.000	40.500.000

Sumber: PT Indahcup Sukses Makmur, 2008

$$\begin{aligned}
 \text{ROI} &= \frac{\text{Laba} \times \text{Penjualan}}{\text{Penjualan} \times \text{Rerata Aktiva Operasi}} \\
 &= \frac{40.500.000 \times 126.000.000}{126.000.000 \times 100.000.000} \\
 &= 0.3214 \times 1,26 \\
 &= 0.40 \\
 &= 40 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis data perbandingan perhitungan laba rugi yang disajikan berdasarkan data tabel diatas, bahwa dengan menerima pesanan sebanyak 3.000 unit dengan harga Rp. 42.000 per unit, dapat diperoleh *contribution margin* sebesar Rp. 40.500.000, dengan jumlah penjualan sebesar Rp. 126.000.000 dan biaya variabel sebesar Rp. 85.00.000. Tetapi apabila perusahaan menerima pesanan sebanyak 4.000 unit dengan harga Rp. 40.000 per unit akan memperoleh *contribution margin* sebesar Rp. 46.000.000 dengan biaya penjualan sebesar Rp. 160.000.000 dan biaya variabel sebesar Rp. 114.000.000.

Dengan demikian, pemilihan pesanan dengan menggunakan *direct costing*, akan diterima *contribution margin* yang lebih tinggi, yaitu Rp. 46.000.000, dengan jumlah penjualan sebesar Rp. 160.000.000 dan biaya variabel Rp. 114.000.000, karena akan memperoleh tambahan laba sebesar 46%, yang terdapat pada pesanan pertama dengan jumlah pesanan 4.000 unit dan harga jual sebesar Rp. 40.000 per unit.

Dengan metode *direct costing* diperoleh *contribution margin* sebesar :

Untuk pesanan pertama diperoleh *contribution margin* sebesar: Rp 341.000.000, sebelum menggunakan *direct costing* sebesar: Rp 295.000.000, maka selisihnya sebesar Rp 46.000.000.

Untuk pesanan kedua diperoleh *contribution margin* sebesar Rp 335.000.000, sebelum menggunakan *direct costing* sebesar : Rp 295.000.000, maka selisihnya sebesar : Rp 40.500.000

Maka dari itu pesanan pertama yang dipilih dikarenakan mendapat *contribution margin* yang lebih tinggi.

#### **4.2.3. Peranan Metode *Direct Costing* sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penentuan Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Guna Meningkatkan Kinerja**

Metode *direct costing* sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, dapat memberikan beberapa keuntungan yang sangat penting, yaitu sebagai berikut:

1. Membantu dalam mengklasifikasikan biaya kedalam biaya variabel dengan biaya tetap, sehingga memudahkan manajemen untuk memperoleh informasi dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, dengan jumlah yang tertentu, harga penawaran/harga khusus, dan terdapat kapasitas menganggur.
2. *Direct Costing* dapat memberikan informasi tentang *contribution margin* sehingga dapat dipertimbangkan untuk menerima atau menolak pesanan khusus yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam meningkatkan kinerja.

3. Dengan adanya 2(dua) pesanan, perusahaan memilih pesanan yang kedua yaitu berjumlah 3.000 unit dengan harga Rp. 42.000 per unit, dengan alasan nilai harga jual yang tinggi dibandingkan dengan pesanan pertama sebanyak 4.000 unit dengan harga Rp. 40.000 per unit. Dengan menggunakan metode *Direct Costing*, pesanan pertama yaitu sebanyak 4.000 unit dengan harga Rp. 40.000 per unit dapat memberikan nilai *contribution margin* secara keseluruhan lebih tinggi yaitu sebesar Rp. 46.000.000 dibandingkan dengan pesanan yang kedua yaitu sebesar Rp. 40.500.000.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa metode *direct costing* mempunyai peranan sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

##### 1. Simpulan Umum

- a. PT Indahcup Sukses Makmur adalah perusahaan manufaktur yang produk utamanya adalah pakaian jadi, adapun jenis produk yang dihasilkan perusahaan yaitu kaos, kemeja, celana, jaket, cardigan dan rok. PT Indahcup Sukses Makmur beralamatkan di Desa Klapanunggal Kabupaten Bogor.
- b. Perkembangan PT Indahcup Sukses Makmur cukup maju dari tahun ke tahun, hal tersebut ditandai dengan meluasnya jaringan wilayah pemasaran produknya dan jumlah produksi yang selalu bertambah setiap tahunnya. Meski belum lama beroperasi, saat ini PT Indahcup Sukses Makmur mulai melakukan beberapa kemajuan yang optimal, salah satunya mencoba melakukan inovasi-inovasi produk yang menguntungkan, optimalisasi *quality control*, dan peningkatan kinerja.



## 2. Simpulan Khusus

- a. Penerapan metode *direct costing* dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus

Dalam melakukan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan, perusahaan tidak menggunakan metode *direct costing*. Pada bulan Februari tahun 2008 perusahaan memiliki kapasitas yang menganggur sebanyak 5000 unit. Pada bulan itu perusahaan menerima 2(dua) pesanan, pesanan pertama sebanyak 4.000 unit dengan harga Rp. 40.000 per unit dan pesanan kedua sebanyak 3.000 unit dengan harga Rp.42.000 per unit. Terhadap kedua pesanan tersebut, perusahaan memutuskan untuk menerima “pesanan kedua” sejumlah 3.000 unit dengan harga Rp. 42.000 per unit, dengan pertimbangan pesanan kedua memiliki harga jual yang lebih tinggi yaitu sebesar Rp. 42.000 per unit, dibandingkan dengan pesanan pertama sebesar Rp. 40.000 per unit.

- b. Pencapaian peningkatan kinerja

Jika menggunakan metode *direct costing*, dapat diperoleh pilihan “pesanan pertama” sebanyak 4.000 unit dengan harga Rp. 40.000 per unit, karena menghasilkan nilai *contribution margin* yang lebih besar yaitu sebesar Rp 46.000.000 dibandingkan dengan pesanan kedua yaitu 3.000 unit dengan harga Rp. 42.000 per unit dengan nilai *contribution margin* Rp. 40.500.000. Dalam pesanan normal diperoleh laba sebesar Rp

140.000.000, dengan adanya pesanan khusus laba perusahaan bertambah sebesar Rp 46.000.000.

- c. Peranan metode *direct costing* sebagai alat bantu manajemen dalam penentuan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus guna meningkatkan kinerja

Metode *direct costing* dapat meningkatkan *contribution margin*, hal tersebut terlihat dari : Sebelum menggunakan pesanan khusus sebesar Rp. 295.000.000 setelah menggunakan pesanan khusus menjadi Rp. 341.000.000 maka diperoleh laba sebesar Rp 46.000.000. Dengan metode *direct costing* memperoleh tambahan laba sebesar 46%. Sehingga dengan menggunakan metode *direct costing* dapat terlihat adanya peningkatan kinerja perusahaan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, penulis mendapati adanya kelemahan, yaitu kekeliruan perusahaan dalam mengambil keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, dikarenakan dalam memilih antara kedua pesanan, tidak didasarkan pada perhitungan biaya yang mengakibatkan rendahnya kinerja. Pesanan khusus tersebut diterima karena perusahaan masih memiliki kapasitas yang menganggur dan tidak melebihi kapasitas yang normal. Kapasitas normal perusahaan yaitu sebanyak 15.000 unit, sedangkan kapasitas yang menganggur sebanyak 5.000 unit. Oleh karena itu, dalam mengambil keputusan menerima atau menolak pesanan khusus yang digunakan oleh

pihak internal perusahaan, untuk menentukan harga jual minimal atas pesanan-pesanan khusus, yang mungkin akan diterima dalam jangka pendek agar perusahaan tidak menderita kerugian dari pesanan khusus tersebut, dan tidak mengganggu pangsa pasar, disarankan manajemen perusahaan menggunakan metode *direct costing*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 1. BPFE, Yogyakarta.
- Armanto Witjaksono. 2006. *Akuntansi Biaya*. Cetakan 1. Graha Ilmu, Jakarta.
- Bastian Bustami, Nurlela. 2006. *Akuntansi Biaya Teori dan Aplikasi*. Edisi Pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Brewer, Peter C. 2005. *Managerial Accounting*. Edisi 11. alih Bahasa: Nina Setyaningsih. Penerbit: Salemba, Jakarta.
- Dasono Prawinegoro. 2008. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 2. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Edward J Blocher. 2007. *Manajemen Biaya*. Salemba Empat, Jakarta.
- Garrison, Ray H. dan Erick W. Noreen. 2007. *Akuntansi Managerial*. Edisi 11. Alih Bahasa: A. Totok Budisantoso. Buku 2. Salemba Empat, Jakarta.
- George, R Terry. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Alih Bahasa: GA Ticoalu. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Horngren, Charles T. 2006. *Manajemen Biaya*. Alih Bahasa: Desi Adharani. Gramedia: Jakarta.
- Husaini Usman. 2009. *Manajemen (Teori, Praktek dan Riset Pendidikan)*. Edisi 3. Bumi Aksara, Jakarta.
- Indra Iman. 2009. *Aplikasi Manajemen Perusahaan (Analisis Kasus dan Pemecahannya)*. Edisi 2. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Kamarudin Ahmad. 2007. *Akuntansi Manajemen Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Edisi Revisi 4. PT Grafindo Persada. Jakarta.
- Malayu Hasibuan. 2008. *Manajemen : Dasar, pengertian dan permasalahan*. Edisi revisi. Cetakan 7. Bumi Aksara, 2008.
- Mulyadi. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi 1. Salemba Empat, Jakarta.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Grasindo. Jakarta.

- Ronald W. Hilton. 2005. *Managerial Accounting*. 1221 Avaneue of the Americas, New York.
- Sawaldjo Puspopronoto. 2006. *Manajemen Bisnis, Konsep, Teori dan Aplikasi*. Cetakan 1. PPM, Jakarta.
- Siswanto. 2006. *Pengantar Manajemen*. Cetakan kedua. Pbumi Aksara, Jakarta.
- Sjafri Mangkuprawira. 2009. *Manajemen SDM Strategik*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sri Wiludjeng. 2007. *Pengantar Manajemen*. Edisi pertama. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Supriyono. 2008. *Akuntansi Biaya (Perencanaan dan pengendalian biaya serta Pembuatan Keputusan)*. Buku 11. Edisi 2. Cetakan 9. BPF, Yogyakarta.
- Wahono Diphayana. 2009. *Ekonomi Manajerial*. Restu Agung, Jakarta.

LAMPIRAN



# PT. Indahcup Sukses Makmur

A MEMBER OF PT. IMPACK PRATAMA COMPANIES

Cileungsi, 05 Juni 2008

## SURAT KETERANGAN

No. 055/ISM/ACC/VI/08

Berkenaan dengan surat No.419/D.1/FE-UP/V/2008 tentang permohonan pelaksanaan Riset di PT Indahcup Sukses Makmur telah kami terima. Maka sehubungan dengan hal tersebut, kami dari pihak perusahaan memberikan izin kepada mahasiswa tersebut di bawah ini untuk melaksanakan Riset :

Nama : Andreas Sugeng Kristianto  
No. Mahasiswa : 022104060  
Jurusan : Akuntansi S1

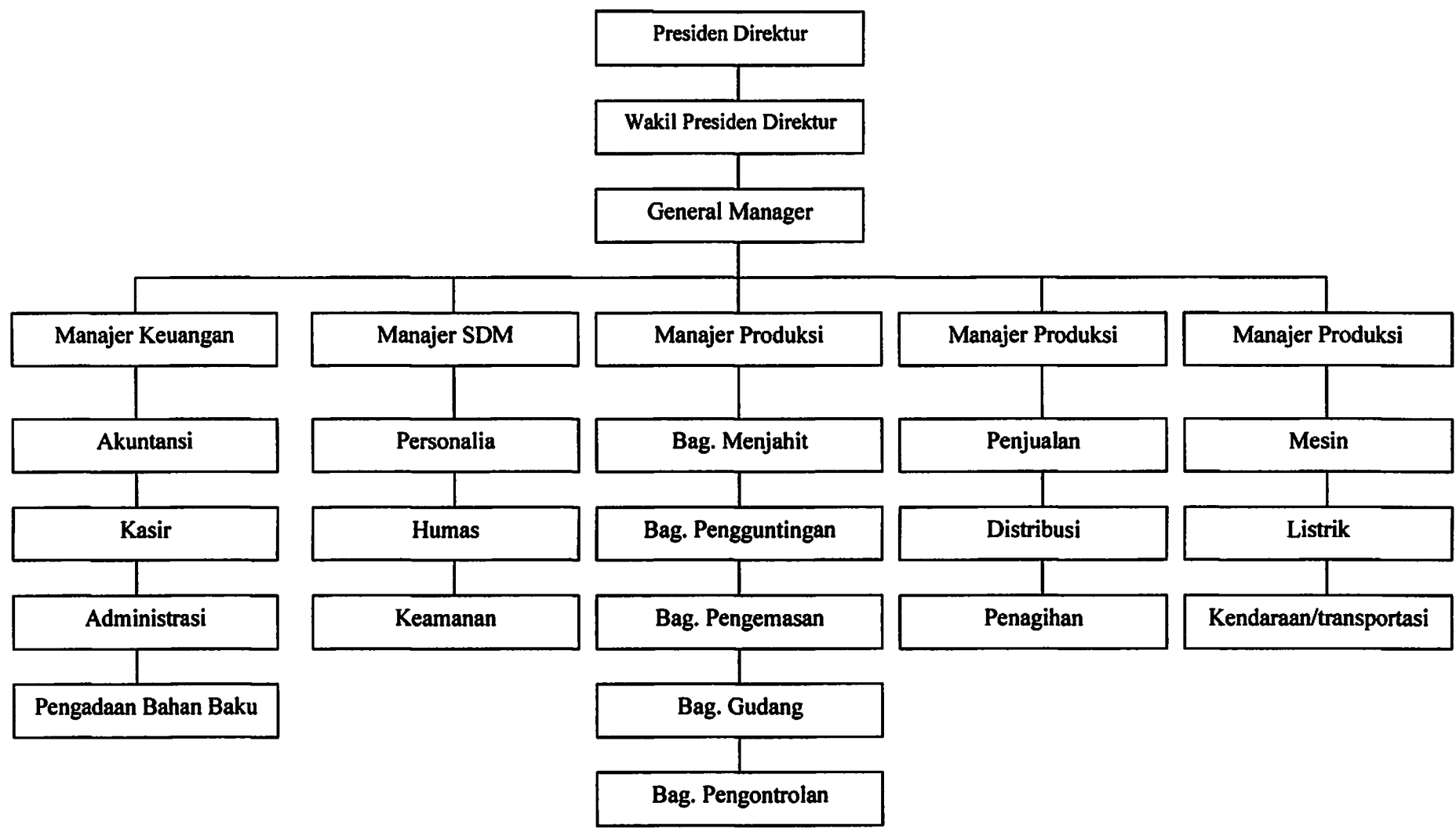
Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebaik-baiknya bagi yang berkepentingan.

Hormat kami,  
PT. Indahcup Sukses Makmur

  
**PT. Indahcup Sukses Makmur**

Rusdi Sugiharta  
Chief Accounting

## Struktur Organisasi PT. Indahcup Sukses Makmur



Sumber : PT Indahcup Sukses Makmur