

**PERANAN HARGA POKOK PRODUKSI VARIABEL
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA
PT. BOGA TABAH NASIONAL MEDAN**



Oleh :

Hotma Parulian Manalu

No. Stb. : 95 830 0148



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 0 1**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 14/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN.....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Alasan Pemilihan Judul.....	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Hipotesis.....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian.....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	4
F. Metode Analisis.....	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS.....	6
A. Pengertian dan Penggolongan Biaya.....	6
B. Pengertian Harga Pokok Variabel.....	9
C. Metode Harga Pokok Variabel.....	10
D. Proses Pengambilan Keputusan dengan Menggunakan Harga Pokok Produksi Variabel.....	15

BAB III	:	PT. BOGA TABAH NASIONAL MEDAN	25
		A. Gambaran Umum Perusahaan.....	25
		B. Penggolongan Biaya yang Diterapkan	35
		C. Metode Harga Pokok Variabel yang Diterapkan	40
		D. Harga Pokok Variabel dalam Pengambilan Keputusan	46
BAB IV	:	ANALISIS DAN EVALUASI.....	51
BAB V	:	KESIMPULAN DAN SARAN	69
		A. Kesimpulan.....	69
		B. Saran.....	71

DAFTAR PUSTAKA



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

“Informasi merupakan suatu fakta, data, pengamatan, persepsi atau suatu yang lain yang dapat menambah pengetahuan.”¹ Informasi diperlukan untuk mengurangi ketidak pastian dalam pengambilan suatu keputusan. Pengambilan suatu keputusan selalu menyangkut masa yang akan datang, yang mengandung ketidakpastian dan menyangkut pemilihan suatu alternatif dari sekian banyak alternatif yang tersedia untuk dipilih. “Oleh karena itu manajemen sering dihadapkan pada pemilihan berbagai alternatif yang sangat dibutuhkan agar dapat mengambil keputusan yang tepat.”²

Metode Harga Pokok Produksi Variabel adalah metode penyajian informasi biaya yang didasarkan pada konsep yang sesuai untuk pengambilan keputusan jangka pendek dengan mengasumsikan bahwa dalam jangka pendek biaya tetap tidak akan berubah dalam berbagai volume kegiatan perusahaan sesuai dengan batas-batas yang telah ditentukan. Metode ini dalam pelaporan laba rugi menitik beratkan pada penyajian biaya sesuai dengan perilakunya, sehingga biaya tetap dan biaya variabel disajikan terpisah.

Harga Pokok Produksi Variabel menyajikan data yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan jangka pendek, diantaranya menerima atau menolak suatu pesanan khusus, membeli atau membuat sendiri bagian produk, menjual atau memproses

¹ Mulyadi, Akuntansi Biaya. Cetakan Ketiga, STIE-YKPN, Yogyakarta, 1993, hal.10.

² Yuniarto Nurwono, Manajemen Informasi. PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta, 1994, hal. 25.

lebih lanjut produk tertentu yang dihasilkan atau menghentikan produksi jenis produk tertentu yang diperkirakan terlalu memboros anggaran yang telah ditetapkan.

Suatu perusahaan yang bergerak di bidang industri dengan memproduksi berbagai jenis dan model produk, harus bersaing dalam meningkatkan volume penjualan dan laba perusahaan. Setiap peluang yang ada baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek, harus dipertimbangkan agar dapat mencapai laba maksimal dan dasar pertimbangan untuk kedua peluang itu tentunya berbeda karena keadaan keduanya juga berbeda.

PT. Boga Tabah Nasional adalah sebuah perusahaan yang sering menghadapi berbagai permasalahan dalam pengambilan keputusan jangka pendek. Masalah-masalah yang dihadapi yaitu kalau ada pesanan khusus, pertimbangan untuk meneruskan atau menghentikan produk tertentu, membeli atau membuat sendiri komponen pelengkap produk serta menjual atau memproses lebih lanjut dari produk yang telah dihasilkan. Di mana terkadang perusahaan harus memproduksi walaupun mengalami kerugian. Ini akibat dari metode pengambilan keputusan tentang harga pokok dan penjualan produk yang masih dilakukan dengan cara menerka harga tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain. Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk memberi judul: "Peranan Harga Pokok Produksi Variabel dalam Pengambilan Keputusan pada PT. Boga Tabah Nasional Medan".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan pada PT. Boga Tabah Nasional Medan dapat diketahui permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan dan pada dasarnya

permasalahan timbul apabila harapan tidak sesuai dengan kenyataan, sehingga penulis dapat meluruskan permasalahan yaitu:

“Perusahaan mengalami kesulitan mengambil keputusan dalam jangka pendek, dalam hal menerima atau menolak pesanan; menghentikan atau melanjutkan suatu produk tertentu“.

C. Hipotetis

Hipotetis merupakan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang kebenarannya masih harus diuji dan dibuktikan melalui penelitian. Hipotetis ini sangat penting sebagai petunjuk dalam rangka mengumpulkan, menganalisa data dan mengkaji masalah yang dihadapi.

Sehubungan dengan masalah di atas, maka dapat dirumuskan hipotetis: “Jika Harga Pokok Variabel telah dilakukan secara tepat, maka segala keputusan jangka pendek dapat terlaksana dengan baik”.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Luas penelitian adalah untuk menghitung harga pokok produksi variabel pada perusahaan. Sedangkan tujuan penelitian ini dilakukan untuk:

1. Mengetahui dasar-dasar yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan jangka pendek sehubungan dengan keadaan yang membatasi perusahaan dalam jangka pendek.

2. Mempertimbangkan peluang-peluang yang muncul dalam jangka pendek dengan dasar pengambilan keputusan yang lebih sesuai dengan jangka pendek.
3. Memberikan sumbangan kepada manajemen perusahaan dalam memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan pengambilan keputusan jangka pendek dalam usaha peningkatan laba bagi perusahaan dengan menerapkan metode harga pokok produksi variabel.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam pelaksanaan penelitian, penulis menggunakan 2 (dua) macam penelitian, yaitu:

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Dengan metode ini, data yang dibutuhkan dikumpulkan dari literatur-literatur, buku-buku dan karya tulis ilmiah yang ada kaitannya dengan penelitian ini. Hasil yang diperoleh merupakan data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Metode pengumpulan data ini bersumber langsung dari objek penelitian, melalui penelitian ini diperoleh data primer.

Teknik pengumpulan data yaitu:

1. **Observasi langsung**, yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek yang diteliti mengenai situasi dan keadaan yang terjadi pada perusahaan.

2. "Interview atau wawancara langsung. Yaitu metode pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan responden dengan dibantu alat interview guide (paduan wawancara) suatu susunan pertanyaan yang telah dibuat oleh peneliti."³
3. Daftar Pertanyaan (Questioner). Yaitu dengan mengajukan suatu daftar pertanyaan secara tertulis dan jawaban yang diperoleh dapat secara tertulis pula.

F. Metode Analisis

Dalam hal penganalisaan data-data yang telah dikumpulkan untuk penulisan skripsi ini, penulis menggunakan metode deskriptif dan komparatif.

- a. Metode deskriptif adalah suatu metode dengan mengumpulkan data dari permasalahan, disusun, diinterpretasikan, dan dianalisis sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi pemecahan permasalahan yang dihadapi.
- b. Metode komparatif yaitu suatu metode analisis yang dilakukan dengan membandingkan antara teori dengan praktek di dalam perusahaan, kemudian melihat persamaan dan perbedaan di antara keduanya serba mengambil kesimpulan dan selanjutnya memberikan saran.

³ Nawawi Hadari, et. al., **Penelitian Terapan**. Cetakan Pertama, UGM Pers, Yogyakarta, 1994, hal.54.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Penggolongan Biaya

“Perencanaan laba adalah rencana dari manajemen yang meliputi seluruh tahap dari operasi untuk masa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan perusahaan, dibagi dalam dua jenis rencana yaitu rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek.”⁴

Kegiatan perusahaan dalam rencana jangka pendek dibatasi oleh tingkah laku biaya, kapasitas produksi dan luasnya barang modal yang tersedia. Manajemen harus merencanakan, menganalisa dan memutuskan kebijakan jangka pendek secermat mungkin agar laba maksimum tersebut dapat dicapai. Oleh karena itu manajemen membutuhkan informasi biaya agar dapat mengambil keputusan yang tepat.

Informasi ini harus selalu dikaitkan dengan keperluan yang ingin dipenuhi dengan informasi biaya tersebut, misalnya untuk keperluan pengambilan keputusan jangka pendek harus disediakan informasi biaya yang sesuai dengan tujuan pengambilan keputusan jangka pendek. Demikian juga untuk keperluan pengambilan keputusan jangka panjang harus disediakan informasi biaya yang disesuaikan. Metode Variable Costing lebih bermanfaat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan jangka pendek dalam usaha meningkatkan laba bagi perusahaan. Di dalam konsep variabel costing biaya tetap dianggarkan untuk tidak berfluktuasi atau berubah dalam jangka pendek, sesuai dengan batas-batas yang telah ditentukan. Variabel costing telah memisahkan biaya tetap dengan

⁴ D. Hartanto, Akuntansi untuk Usahawan, Edisi V, FE Universitas Terbuka, Jakarta, 1989, hal.25.

biaya variabel, sehingga memudahkan untuk melakukan analisis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan jangka pendek.

Dengan keperluan pengendalian biaya dan pengendalian keputusan, maka biaya dapat digolongkan sesuai dengan perubahan volume kegiatan yaitu:

1. Biaya tetap
2. Biaya variable

ad.1. Biaya tetap

Biaya tetap atau biaya kepastian merupakan biaya untuk mempertahankan kemampuan beroperasi perusahaan pada kapasitas tertentu. Besarnya biaya tetap dipengaruhi oleh kondisi perusahaan jangka panjang, teknologi dan metode serta strategi manajemen.

Beberapa karakteristik biaya tetap:

1. Jumlahnya tetap dalam skala produksi tertentu .
2. Jumlah keseluruhannya akan konstan tetapi besarnya perunit akan bervariasi sesuai dengan output perunit yang dihasilkan.
3. Biaya periode karena biaya tetap dibebankan sesuai dengan berlalunya waktu, maka jumlah harga biaya tetap mempunyai hubungan dengan waktu misalnya sekian rupiah perbulan.
4. Diatur oleh manajemen, sebagian besar biaya tetap diatur oleh manajemen.

Biaya tetap dapat digolongkan menjadi dua macam yaitu Committed fixed cost dan Discretionary fixed cost. Committed fixed cost sebagian besar berupa biaya tetap yang timbul dari pemilikan equipment dan organisasi pokok. Perilaku committed fixed cost

dapat diketahui dengan cara mengamati biaya-biaya yang dikeluarkan seandainya suatu perusahaan tidak melakukan kegiatan sama sekali dan akan kembali ke kegiatan normal. Committed fixed cost berupa semua biaya tetap yang dikeluarkan yang tidak dapat dikurangi guna mempertahankan kemampuan perusahaan dalam memenuhi tujuan-tujuan jangka panjang, contoh biaya depresiasi, biaya sewa, biaya asuransi dan biaya gaji karyawan utama.

Discretionary fixed cost merupakan biaya yang timbul dari keputusan penyediaan anggaran secara berkala (biasanya tahunan) yang secara langsung mencerminkan kebijaksanaan manajemen tingkat atas mengenai jumlah maksimum yang diijinkan untuk dikeluarkan dan yang tidak dapat menggambarkan hubungan yang optimum antara masukan dan keluaran. Discretionary fixed cost tidak mempunyai hubungan tertentu dengan volume kegiatan, contoh biaya riset dan pengembangan, biaya iklan, biaya promosi penjualan, biaya program latihan karyawan, dan biaya konsultan.

Berbeda dengan committed fixed cost yang sulit untuk dikurangi discretionary fixed cost dapat dihentikan sama sekali pengeluarannya atas kebijaksanaan manajemen.

Ad. 2. Biaya variabel

Biaya variabel ialah biaya yang jumlah keseluruhannya bervariasi secara proporsional dengan volume kegiatan. Apabila kegiatan bertambah maka biaya totalnya ikut bertambah sesuai persentase yang sama dengan penambahan kegiatan, sebaliknya apabila kegiatan berkurang maka jumlah biaya juga berkurang sebesar persentase turunnya kegiatan. Sebagai contoh biaya bahan baku merupakan biaya variabel yang sebanding dengan perubahan volume produksi.

Karakteristik biaya variable antara lain:

1. Jumlah keseluruhan bersifat variable tetapi per-unitnya tetap
2. Berubah secara proposional dengan perubahan tingkat kegiatan
3. Merupakan production cost, biaya yang berdasarkan biaya produksi
4. Diatur oleh manajemen, hampir semua biaya variable dapat dipengaruhi oleh kebijaksanaan manajemen misalnya manajemen dapat memutuskan untuk menggunakan bahan baku yang lebih murah harganya.

Biaya variable ini dapat digolongkan menjadi dua yaitu: engineered variable cost dan discretionary variable cost. Engineered variable cost merupakan biaya yang mempunyai hubungan fisik dengan kegiatan tertentu atau mempunyai hubungan yang erat dan nyata antara masukan dengan keluaran. Jika masukan berubah maka keluaran akan berubah sebanding dengan perubahan masukan tersebut. Contohnya biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik, dan lain-lain.

B. Pengertian Harga Pokok Variabel

Variable costing menurut Jack L. Smith: "A Product costing method that treats only the variabel manufacturing cost as product cost. These cost include direct material. Direct labor and variable factory overhead is a period cost and expanded when include."⁵

Menurut R.A. Supriyono mendefenisikan variabel costing adalah sebagai berikut:

"Suatu konsep penentuan harga pokok yang hanya memasukkan biaya produksi variable sebagai elemen harga pokok produk, biaya produksi tetap dianggap sebagai biaya periode atau biaya waktu (period cost) yang langsung dibebankan

⁵ J. Raviarto, **Management Biaya, Pengendalian dan Reduksi, Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas**, Jakarta, 1994, hal.42.

kepada laporan laba-rugi periode yang terjadi dan tidak diperlakukan sebagai biaya produk.”⁶

Dari definisi di atas dapat dikatakan bahwa *variable Costing* memperlakukan biaya overhead pabrik tetap sebagai *periode cost* dan bukan sebagai harga pokok produk, sehingga biaya overhead pabrik tetap dibebankan sebagai biaya di dalam periode di mana biaya overhead pabrik tersebut terjadi. Dengan demikian biaya overhead pabrik tetap di dalam *variable costing* tidak melekat pada persediaan produk yang belum laku dijual, tetapi langsung dianggap sebagai biaya dalam periode terjadinya.

Variable costing menganggap bahwa penundaan pembebanan suatu biaya, hanya bermanfaat apabila penundaan pembebanan tersebut diharapkan dalam periode yang akan datang dapat dihindari terjadinya biaya yang sama. Biaya overhead pabrik tetap merupakan biaya yang tidak berubah dalam hubungannya dengan perubahan volume dalam jangka pendek. Biaya tetap ini merupakan fungsi waktu dan bukan merupakan fungsi produksi. Ada atau tidaknya produksi, biaya ini tetap terjadi.

Metode ini menghendaki dilakukan pemisahan antara biaya tetap dan biaya variabel sehingga dapat menyajikan informasi hubungan dengan pengambilan keputusan jangka pendek.

C. Metode Harga Pokok Variabel

Baik *Variabel Costing* maupun *full Costing* merupakan metode penentuan harga pokok produksi, perbedaan pokok yang ada di antara keduanya terletak pada perlakuan

⁶ R. A. Supriyono, Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Manajemen dan Proses Pengencanaan, Edisi II, BPFE, Yogyakarta, 1994, hal.282.

terhadap biaya produksi yang bersifat tetap “ Adanya perbedaan perlakuan terhadap biaya produksi tetap ini akan mempunyai akibat terhadap:

- “1. Perhitungan harga pokok produksi
2. Penyajian laporan Laba-Rugi “⁷

1. Penentuan Harga Pokok Produk

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa perbedaan konsep ini terletak pada perlakuan terhadap biaya produksi tetap yang di dalamnya mengandung biaya overhead tetap. *Full Costing* atau sering disebut *absorption costing* adalah metode penentuan harga pokok produk, yang membebankan seluruh biaya produksi, baik yang bersifat tetap maupun variable kepada produk harga pokok produk menurut *full costing* terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya overhead pabrik variable dan biaya overhead pabrik tetap.

Di dalam *full costing*, biaya overhead pabrik baik yang bersifat tetap maupun variable, dibebankan pada produk yang diproduksi atas dasar tarif yang ditentukan di muka pada kapasitas normal atau pada dasar biaya overhead pabrik yang sesungguhnya. Oleh karena itu biaya overhead pabrik tetap akan melekat pada harga pokok persediaan produk jadi yang belum laku dijual, dan baru dianggap sebagai biaya apabila produk jadi tersebut dijual.

Karena biaya overhead pabrik dibebankan pada produk atas dasar tarif yang ditentukan dimuka pada kapasitas normal, maka apabila dalam suatu periode biaya

⁷ Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, hal. 55.

overhead pabrik yang sesungguhnya berbeda dengan yang dibebankan tersebut akan terjadi pembebanan *Overhead* lebih atau pembebanan *overhead* kurang.

Jika semua produk yang diolah dalam periode tersebut semuanya belum laku dijual maka pembebanan overhead lebih atau kurang tersebut digunakan untuk mengurangi atau menambah harga pokok yang masih dalam bentuk persediaan tersebut (baik dalam bentuk persediaan dalam proses maupun persediaan barang jadi), tetapi apabila dalam suatu periode akuntansi tidak terjadi perubahan overhead lebih atau kurang, maka biaya overhead pabrik tetap tidak mempunyai pengaruh terhadap perhitungan laba-rugi sebelum produk laku dijual. *Variable Costing* adalah penentuan harga pokok yang hanya membebankan biaya-biaya produksi variable saja ke dalam harga pokok produksi. Harga pokok produksi menurut *Variable Costing* yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik variable.

Biaya *Overhead* pabrik tetap diperlukan sebagai *period cost* dan bukan sebagai biaya overhead pabrik tetap dibebankan sebagai biaya dalam periode di mana biaya itu terjadi. Dengan demikian biaya overhead pabrik tetap tidak melekat sebagai persediaan produk yang laku dijual tetapi dibebankan sebagai biaya dalam periode terjadinya. Pengertian *period cost* dalam *full costing* berbeda dengan pengertian dalam *variable costing*. *Full Costing* mengadakan pemisahan antara biaya produksi dengan *period cost*. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang dapat diidentifikasi dengan produk yang dihasilkan, sedangkan *period cost* adalah biaya-biaya yang tidak ada hubungannya dengan produksi dan dibebankan sebagai biaya dalam periode di mana biaya tersebut terjadi. Biaya-biaya yang termasuk dalam *period cost* menurut pengertian *full costing* adalah

biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum baik tetap maupun variable. Pengertian *period cost* dalam *Variable cost* adalah biaya-biaya untuk mempertahankan tingkat kapasitas dalam memproduksi produk tertentu. Biaya-biaya yang tidak berubah dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan dalam jangka pendek yang meliputi: biaya *overhead* tetap, biaya pemasaran tetap, biaya administrasi dan umum tetap.

2. Penyajian Laporan Laba Rugi

Perbedaan pokok antara metode *variable costing* dengan metode *full costing* ditinjau dari penyajian laporan laba rugi terletak pada klasifikasi pos-pos yang disajikan dalam laporan laba rugi tersebut. Laporan laba rugi yang disusun dengan metode *full costing* menitikberatkan pada penyajian elemen-elemen biaya sesuai dengan hubungannya dengan fungsi-fungsi pokok yang ada dalam perusahaan yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran dan fungsi administrasi dan umum. Di dalam laporan laba rugi metode *Variable costing* lebih menitikberatkan pada penyajian biaya sesuai dengan tingkah laku dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan. Biaya tetap dalam laporan laba rugi menurut *variable costing* disajikan dalam suatu kelompok tersendiri yang harus ditutup dengan *contribusi margin* yang diperoleh perusahaan sebelum timbul laba bersih dengan menyajikan semua biaya tetap dalam kelompok sendiri, perubahan manajemen terpusat pada tingkah laku biaya tetap ini dan dapat mengawasinya baik untuk perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang. Perbedaan penyajian laporan laba rugi antara variabel costing dengan *full costing* dapat di lihat pada tabel 1 dan 2 berikut:

Tabel 1
Full Costing

Penjualan		XXX
BiayaProduksi		
-Biaya Produksi Variable	* XX	
-Biaya Produksi tetap	<u>XX (+)</u>	
Total		<u>XX (-)</u>
Laba kotor		XXX
Biaya operasi		
-Biaya operasi variable	XX	
-Biaya operasi tetap	<u>XX (+)</u>	
Total		<u>XX (-)</u>
Laba bersih		XXX

Tabel 2
Variable Costing

Penjualan		XXX
Biaya variable		
-Biaya produksi variable *	XX	
-Biaya operasi variable	<u>XX (+)</u>	
Total		<u>XX (-)</u>
Kontribusi margin		XXX
Biaya tetap		
-Biaya produksi tetap	XX	
-Biaya operasi tetap	<u>XX (+)</u>	
Total		<u>XX (-)</u>
Laba bersih		XXX

Keterangan *: Dapat juga digunakan Harga Pokok Produksi⁸

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

⁸ Mulyadi, Akuntansi Biaya Untuk Manajemen, Loc. Cit., hal.33.

D. Proses Pengambilan Keputusan dengan Menggunakan Harga Pokok Produksi Variabel

Manajemen secara terus menerus selalu menghadapi masalah dalam pengambilan keputusan, untuk dapat melaksanakan hal tersebut ada beberapa tahap yang harus dilakukan:

1. Penentuan masalah
2. Identifikasi alternatif
3. Pengumpulan informasi diferensial atau relevan
4. Pembuatan keputusan

Setelah dapat menentukan masalah yang dihadapi dengan jelas dan dapat membuat identifikasi alternatif pemecahan masalah yang dilaksanakan, maka tahap pengumpulan informasi yang relevan dapat dilakukan baik dengan sifat kualitatif ataupun kuantitatif.

Suatu informasi baik biaya maupun pendapatan dikatakan relevan untuk suatu keputusan harus memenuhi dua syarat yaitu harus berhubungan dengan masa yang akan datang dan berbeda untuk setiap alternatif.

Tahap terakhir yaitu pembuatan keputusan harus mempertimbangkan berbagai variable yang mendominasi masalah tersebut dan untuk mempermudah pembuatan atau pengambilan keputusan. Keputusan dapat menggunakan suatu model baik deskriptif verbal maupun matematik atau pengambilan keputusan.

1. Keputusan Menerima atau Menolak Suatu Pesanan Khusus

Pada umumnya perusahaan membangun pabrik dengan kapasitas memenuhi permintaan pasar tertinggi beberapa tahun yang akan datang. Jika perusahaan membangun pabriknya dengan kapasitas yang hanya mampu memenuhi permintaan pasar sekarang, hal ini akan berakibat dilakukannya ekspansi pabrik secara terus menerus, dengan demikian perusahaan umumnya mempunyai kapasitas yang menganggur.

Keadaan yang seperti ini (adanya kapasitas yang menganggur) memungkinkan manajemen melakukan pertimbangan memutuskan apakah dapat dilakukan penerimaan dan penolakan pesanan khusus. Sebelum diuraikan lebih lanjut maka perlu dijelaskan lebih dahulu pengertian pesanan khusus. Pesanan khusus merupakan pesanan yang diterima oleh perusahaan di luar pesanan reguler perusahaan. Biasanya konsumen yang melakukan pesanan khusus ini meminta harga di bawah harga jual normal, bahkan sering kali harga yang diminta oleh konsumen berada di bawah biaya penuh karena biasanya pesanan khusus menyangkut jumlah yang besar.

Syarat yang harus dipenuhi agar pesanan khusus dapat diterima adalah:

1. Perusahaan memiliki kapasitas yang menganggur, jika masih ada kapasitas yang menganggur maka pemanfaatan kapasitas tersebut hanya mengakibatkan peningkatan biaya variable, sedangkan biaya tetap jumlahnya tidak meningkat, Jika pengolahan pesanan khusus tersebut melampaui batas kapasitas yang ada maka keadaan ini mengakibatkan meningkatnya jumlah biaya tetap.
2. Dapat dilakukan pemisahan pasar, diperlukan pemisahan pasar antara penjualan biasa dengan pesanan khusus, tujuannya adalah agar harga jual

kepada konsumen umum tidak rusak ataupun turun karena pengaruh harga jual pesanan khusus yang jumlahnya lebih kecil.

Kedua syarat di atas harus dipenuhi agar pesanan khusus dapat diterima, di samping itu sebagai tambahan keterangan atas syarat di atas yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen penentu harga jual adalah:

3. Pesanan *reguler* adalah pesanan yang dibebani tugas untuk menutupi seluruh biaya tetap yang akan terjadi dalam tahun anggaran, dengan demikian juga manager penentu harga jual yakin bahwa seluruh biaya tetap dalam tahun anggaran akan ditutup oleh pesanan reguler maka pesanan khusus tersebut dapat dibebaskan dari kewajiban untuk memberikan kontribusi dalam menutup biaya tetap. Dengan keadaan seperti ini harga jual yang berada di atas biaya variable untuk memproduksi dan memasarkan produk mampu menghasilkan laba kontribusi yang dapat digunakan untuk menutup biaya tetap pesanan reguler. Maka tambahan laba kontribusi dari pesanan khusus akan meningkatkan tambahan laba bagi perusahaan.
4. Jika misalnya dengan penerimaan pesanan khusus tersebut perusahaan diperkirakan tidak hanya mengeluarkan biaya variable saja, namun juga memerlukan biaya tetap. Karena harus beroperasi di atas kapasitas yang tersedia maka harga jual pesanan khusus harus di atas biaya variable ditambah dengan kenaikan biaya tetap karena pesanan khusus tersebut.

Informasi yang pantas dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan ini adalah informasi deferensial untuk menentukan suatu pesanan khusus yang akan diterima atau

ditolak. Informasi tersebut adalah laba deferensial. Besarnya laba deferensial adalah besarnya pendapatan deferensial dikurangi dengan biaya deferensial.

Pendapatan deferensial atas pesanan khusus adalah tambahan pendapatan yang akan diperoleh jika pesanan khusus tersebut diterima yaitu sebesar total pendapatan penjualan pesanan khusus atau sebesar harga jual per-unit pesanan khusus dikalikan dengan jumlah unit penjualannya. Biaya deferensial atas pesanan khusus adalah tambahan biaya yang akan terjadi untuk melayani pesanan khusus tersebut yaitu sebesar biaya variable yang terjadi untuk melayani pesanan khusus tersebut atau biaya variable per-unit dikalikan jumlah unit penjualan.

Laba deferensial atas pesanan khusus adalah sebesar hasil penjualan pesanan khusus di kurangi biaya variable pesanan khusus tersebut. Jadi jika harga jual pesanan khusus per-unit lebih besar dari biaya variable per-unit pesanan khusus maka pesanan khusus tersebut di terima. Dan jika harga jual per-unit pesanan khusus lebih kecil dari biaya variable per-unit pesanan khusus maka pesanan tersebut ditolak.

Untuk memutuskan masalah seperti ini manajemen harus mempertimbangkan faktor-faktor lain selain laba seperti:

- “1. Perluasan kesempatan kerja bagi masyarakat.
2. Potensi pemasaran produk pada masa yang akan datang.
3. Efektifitas penggunaan modal kerja.”⁹

⁹ R. A. Supriyono, Op. Cit., hal. 22.

Untuk menggambarkan pemanfaatan informasi akuntansi diferensial dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, disajikan contoh sebagai berikut:

Dimisalkan suatu perusahaan memproduksi produk X dalam pabrik berkapasitas 200.000 satuan per tahun. Untuk anggaran 19X1 perusahaan merencanakan akan memproduksi dan menjual produk X sebanyak 150.000 satuan dengan harga jual sebesar Rp 1.250 per satuan. Anggaran biaya untuk tahun tersebut menunjukkan rincian biaya seperti berikut:

	Per Satuan	Total
Biaya Variable:		
Biaya produksi variable	Rp 400	Rp 60.000.000
Biaya komersial variable	120	18.000.000
Biaya tetap:		
Biaya produksi tetap	300	45.000.000
Biaya komersial tetap	150	22.500.000
Total biaya	Rp 970	Rp 145.500.000

Misalnya, perusahaan menerima pesanan khusus (di luar pesanan yang reguler) sebanyak 30.000 satuan produk X dari perusahaan lain. Harga yang diminta oleh pemesan adalah Rp 750 per satuan.

Jika dilihat sepintas, harga yang diminta oleh pemesan tersebut jauh berada di bawah harga jual yang normal, bahkan berada di bawah biaya penuh produk X tersebut, sehingga seolah-olah dengan penerimaan pesanan khusus tersebut perusahaan akan menderita kerugian.

Jika dianalisis lebih mendalam dengan mendasarkan informasi akuntansi diferensial, maka dalam keadaan seperti tersebut di atas, perusahaan sebaiknya menerima pesanan khusus tersebut.

Pendapatan diferensial		
300.000 satuan x Rp 750		Rp 22.500.000
Biaya diferensial		
Biaya produksi variable	Rp 12.000.000	
Biaya komersial variable	3.600.000	
	<hr/>	15.600.000
Laba diferensial		<hr/> Rp 6.900.000

2. Keputusan Meneruskan atau Menghentikan Produk Tertentu

Dalam perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam lini produk (produk line) atau memiliki berbagai departemen penghasil laba, adakalanya manajemen puncak menghadapi salah satu lini produk atau salah satu departemennya mengalami kerugian usaha yang diperkirakan akan berlangsung terus.

Informasi yang relevan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan ini adalah biaya deferensial dan pendapatan deferensial. Dengan menghentikan produksi produk tertentu atau kegiatan departemen tertentu perusahaan akan kehilangan kesempatan memperoleh pendapatan dari produk atau departemen tersebut.

Pendapatan yang hilang (*foregone revenues*) ini merupakan informasi pendapatan diferensial dan merupakan pengorbanan yang ditanggung karena pemilihan alternatif untuk menghentikan produksi produk atau departemen tertentu.

Di lain pihak dengan menghentikan produksi atau kegiatan usaha departemen tertentu, perusahaan menikmati manfaat berupa biaya terhindar yang merupakan informasi biaya deferensial. Jika biaya terhindar (yang merupakan manfaat yang diperoleh) akibat dihentikannya produksi produk atau kegiatan usaha departemen tertentu, maka alternatif penghentian tersebut sebaiknya dipilih. Namun jika biaya terhindar lebih kecil dari pendapatan yang hilang akibat dihentikannya produksi produk atau kegiatan usaha departemen tertentu, maka alternatif penghentian tersebut sebaiknya tidak dipilih.

Dengan dihentikannya produksi produk tertentu perusahaan akan kehilangan kesempatan memperoleh pendapatan dari produk yang dihentikan sebagai contoh perusahaan menghasilkan produk A sebanyak 25.000 unit setiap tahun, harga jual Rp 1000 per unit, biaya produksi variable Rp 480 per unit, biaya tetap Rp 10.000.000.

Berikut perhitungan menghentikan atau meneruskan produk A:

Pendapatan diferensial		Rp 25.000.000
Biaya diferensial		
Biaya variable	Rp 12.000.000	
Biaya tetap	10.000.000	
		22.000.000
Laba diferensial		Rp 3.000.000

Dari data di atas maka dapat diambil keputusan lebih baik perusahaan meneruskan produk A karena pendapatan diferensi lebih tinggi dari pada biaya diferensial.

3. Keputusan Dalam Menentukan Besarnya Discount

Untuk menentukan besarnya discount selain mempergunakan analisis biaya deferensial masih banyak faktor lain yang harus dipertimbangkan yang berkaitan dengan masalah pemasaran, seperti daya saing produk yang dijual, kemampuan dan harga produk pesaing, peraturan pemerintah mengenai persaingan, dan daya beli konsumen pemakai. Biaya deferensial hanya menentukan angka yang berhubungan dengan harga pokok produk yang dihasilkan sehingga produk yang dihasilkan dapat lebih bersaing dari produk sebelumnya, sedangkan penentuan jumlah discount yang diberikan masih harus dipertimbangkan bersamaan dengan faktor lainnya.

Biaya deferensial harus kita pertimbangkan apabila keputusan yang akan diambil berkaitan dengan perubahan jumlah keluaran. Biaya deferensial dari produk tambahan sama dengan selisih antara biaya produksi untuk jumlah keluaran yang sekarang dengan biaya produksi untuk jumlah keluaran yang direncanakan (yang lebih besar). Jika kapasitas yang tersedia tidak digunakan sepenuhnya, analisis biaya deferensial dapat menunjukkan kemungkinan untuk menjual keluaran tambahan dengan biaya rata-rata per unit lebih rendah, dengan kata lain seluruh unit yang diproduksi juga dapat dijual lebih rendah, dengan pertimbangan strategi pemasaran yang diterapkan perusahaan.

Usaha baru atau usaha tambahan dapat diterima sejauh biaya variabel dapat ditutup, karena sisanya akan merupakan kontribusi untuk menutup biaya tetap dan menghasilkan laba dan tentu hal ini sangat diharapkan.

Sebagai ilustrasi anggaplah bahwa kapasitas maksimum dari suatu pabrik adalah 100.000 unit, tetapi kapasitas produksi terpakai adalah sebesar 80.000 unit atau sebesar

80% dari kapasitas terpasang. Pada tingkat inilah tarif overhead yang ditetapkan terlebih dahulu dihitung sehingga biaya tetap sudah diserap sepenuhnya juga operasi berjalan pada tingkat 80.000 unit. Jika lebih sedikit jumlah unit yang diproduksi, maka timbullah overhead tetap yang tidak terserap. Jika lebih banyak unit diproduksi, maka biaya overhead akan diserap terlebih dahulu.

Sekiranya perusahaan hanya membuat satu unit produksi, maka biayanya menjadi:

Biaya variabel	\$ 5	per unit
Total biaya tetap	\$ 100.000	untuk unit ini
TOTAL	\$ 100.005	

Pada kapasitas normal, biaya tetap per unit berkurang menjadi \$ 1,25 ($100.000/80.000$) dan total biaya per unit adalah:

Biaya variabel	\$ 5,00
Biaya dari biaya tetap	\$ 1,25
TOTAL	\$ 6,25

Apabila kapasitas tambahan bisa digunakan untuk memproduksi tambahan 1.000 unit, maka biaya per unit untuk unit tambahan itu - biaya deferensial - hanyalah biaya variabel sebesar \$ 5, kecuali jika unit tambahan ini membutuhkan pengeluaran biaya tetap tambahan. Perhitungan rugi laba yang membandingkan hasil operasi ini dengan hasil-hasil seluruhnya setelah unit-unit tambahan diproduksi dan dijual akan tampak sebagai berikut:

Tabel 3

Perbandingan antara Usaha Sekarang dengan Usaha Tambahan

Keterangan	Usaha Sekarang	Dengan usaha tambahan
Penjualan	\$ 720.000	\$ 729.000
Biaya variabel	\$ 400.000	\$ 405.000
Marjin kontribusi	\$ 320.000	\$ 324.000
Biaya tetap	\$ 100.000	\$ 100.000
Laba	\$ 220.000	\$ 224.000

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

Usaha tambahan hanya memerlukan biaya variabel karena biaya kapasitas (yakni biaya tetap) menunjukkan bahwa kapasitas tak terpakai masih memadai untuk menangani usaha tambahan. Seandainya 1.000 unit dijual dengan harga di atas biaya variabel sebesar \$ 5, maka penjualan itu akan memberikan marjin kontribusi yang positif, demikian juga juga ditambahkan kepada harga pokok produk per unit secara rata-rata keseluruhannya menjadi rendah untuk menetapkan harga discount yang lebih besar. Seandainya 1.000 unit dijual dengan harga di atas biaya variabel sebesar \$ 5, maka penjualan itu akan memberikan marjin kontribusi yang positif.

BAB III

PT. BOGA TABAH NASIONAL

A. Gambaran Umum Perusahaan

Melalui gambaran umum perusahaan ini diharapkan dapat diketahui bagaimana sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, proses produksi dan terakhir adalah daerah pemasaran yang menjadi wilayah operasional perusahaan serta penggolongan biaya dan penggunaan biaya dalam pengambilan keputusan jangka pendek dalam hal ini adalah dicapainya laba jangka pendek pada PT. Boga Tabah Nasional.

1. Sejarah perkembangan Perusahaan

PT. Boga Tabah Nasional didirikan pada tahun 1986 sesuai dengan akte Notaris Roslina Lubis S.II. No. 294 tahun 1986 dengan alamat kantor di jalan Selamat No. 30 Medan. Pada mulanya perusahaan ini hanya memproduksi satu jenis hasil produksi yaitu buis beton dengan berbagai ukuran, kemudian berkembang dan mampu membeli mesin cetak semi otomatis yang diharapkan akan menambah maju perusahaan.

Dengan keuletan dan kemauan keras serta kerja sama yang harmonis antara pimpinan perusahaan dengan seluruh karyawan serta hubungan dengan pelayanan yang baik terhadap para konsumen diantaranya yaitu dengan memenuhi selera dan harga yang sesuai dengan permintaan konsumen.

Untuk memenuhi permintaan konsumen yang semakin meningkat setiap tahun, perusahaan terus berusaha menambah peralatan produksi, tenaga kerja, modal kerja

dan meningkatkan kualitas produknya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

Perusahaan ini bergerak dalam usaha memproduksi dan menjual macam-macam jenis tegel, buis beton dan barang-barang sanitair. Tegel merupakan produksi utama perusahaan yang memberikan keuntungan terbesar bagi perusahaan. Macam-macam tegel yang diproduksi adalah:

1. Tegel Abu-abu (PC)
2. Tegel Teraso
3. Tegel berwarna
4. Tegel Kembang

Sedangkan buis beton, barang-barang sanitair yang berupa bak mandi, bak WC, bak cuci piring dan barang-barang lain yang berupa eternit, looster dan gorong-gorong yang merupakan produk sampingan yang hanya berproduksi bila perusahaan menerima pesanan. Adapun mesin peralatan produksi yang dimiliki oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Mesin press tegel. Mesin ini untuk mencetak tegel-tegel dengan sistem kerja semi otomatis yang bertenaga diesel sebanyak 6 buah.
2. Mesin slep. Mesin semi otomatis ini ditenagai oleh diesel, jumlah mesin ini ada 3 buah kapasitas mesin 20 m dengan jam kerja mesin 8 jam. Mesin ini merupakan mesin khusus untuk proses produksi teraso yang berguna untuk menghaluskan permukaan tegel hingga licin.

3. Mesin diesel. Mesin ini merupakan pembangkit tenaga mesin press dan mesin slep. Perusahaan memiliki 4 buah mesin diesel yang dianggap cukup untuk memenuhi keperluan proses produksi.
4. Alat cetak ubin. Alat ini digunakan untuk mencetak bahan-bahan yang sudah dicampur dengan komposisi tertentu di dalam alat yang berbentuk bujur sangkar dengan ukuran yang sudah ditentukan yaitu 30 x 30 cm untuk cetakan tegel teraso dan 20 x 20 cm untuk cetakan tegel lain.
5. Rak peranginan basah. Rak peranginan basah ini gunanya untuk mengeringi tegel yang baru dicetak agar kering dan keras. Perusahaan memiliki 6 buah rak dengan kapasitas 25 m setiap rak.
6. Bak perendaman. Bak ini digunakan untuk merendam tegel-tegel yang telah di cetak dengan mesin press agar tegel-tegel tersebut menjadi keras.
7. Rak peranginan kering. Rak ini digunakan setelah tegel melalui proses perendaman dalam bak perendaman. Perusahaan memiliki 6 buah bak peranginan kering dengan kapasitas 25 m setiap bak. Apabila tegel telah melalui proses ini maka tegel telah menjadi keras dan siap untuk dihaluskan.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi sebuah perusahaan harus memungkinkan adanya koordinasi usaha diantara semua satuan dan jenjang untuk mengambil tindakan-tindakan atau keputusan dalam usaha mencapai tujuan umum perusahaan. Setiap satuan organisasi harus tahu dan mengerti tanggung jawabnya, bagaimana masing-masing satuan saling berhubungan dengan satuan lain dan kewenangan apa yang telah didelegasikan kepada

masing-masing satuan. Struktur organisasi perusahaan ini tidak begitu kompleks bahkan dapat dikatakan sederhana. Adanya struktur organisasi ini memudahkan adanya pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan.

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing satuan adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan perusahaan.

Merupakan pucuk pimpinan perusahaan yang dipegang langsung oleh pemiliknya. Tugas yang dijalankan adalah memimpin seluruh aktivitas perusahaan dan bertanggung jawab atas seluruh aktivitas yang ada di perusahaan.

2. Wakil pimpinan perusahaan.

Bertugas membantu pimpinan perusahaan dalam menangani persoalan yang dihadapi perusahaan baik yang menyangkut masalah intern maupun masalah ekstern perusahaan. Wakil pimpinan ini berfungsi sebagai pengganti pimpinan perusahaan bila pimpinan sedang ada halangan. Dalam menjalankan tugasnya wakil ini bertanggung jawab kepada pimpinan perusahaan.

3. Kepala bagian produksi.

Membawahi bagian produksi, bagian gudang produk jadi dan bagian perbaikan dan perawatan mesin. Bagian produksi mempunyai tugas untuk mengurus pembelian bahan baku, produksi dan pergudangan. Bagian pengawasan produksi mengawasi jalannya proses produksi dan bagian bengkel bertanggung jawab atas pemeliharaan dan perbaikan mesin dan alat-alat

produksi. Dalam menjalankan tugas kepala bagian produksi bertanggung jawab pada pimpinan dan wakil pimpinan perusahaan.

4. Kepala bagian keuangan.

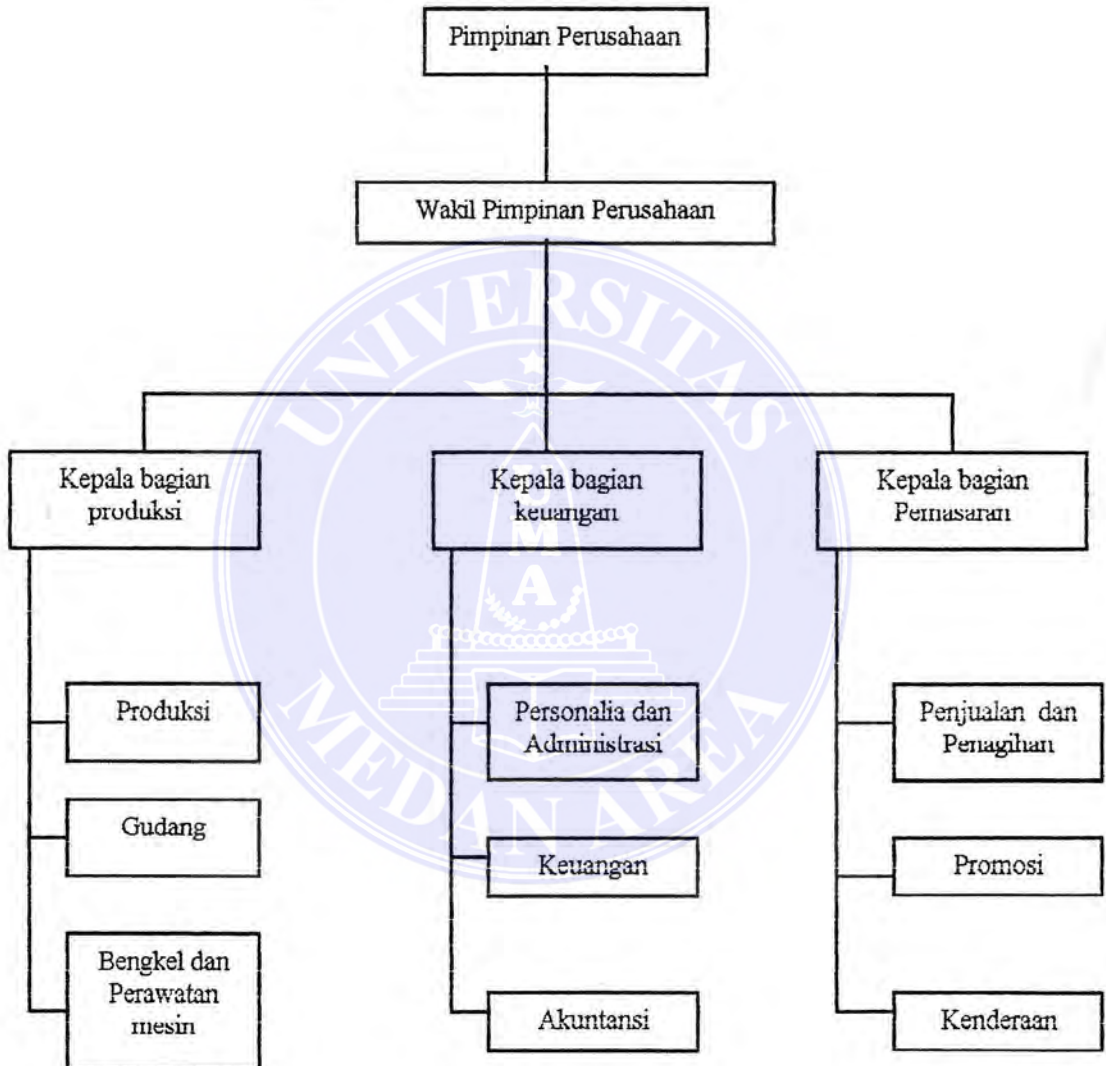
Bertugas melaksanakan kebijaksanaan pimpinan perusahaan dalam bidang keuangan. Membawahi bagian akuntansi yang bertugas mencatat transaksi, pesanan dan menyusun laporan keuangan, bagian keuangan yang mengurus keuangan perusahaan mengawasi jumlah uang keluar dan jumlah uang yang masuk. Bagian personalia yang mengatur ketenagakerjaan dan administrasi umum, selama menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala bagian keuangan dan kepala bagian keuangan bertanggung jawab pada pimpinan dan wakil pimpinan perusahaan.

5. Kepala bagian pemasaran.

Bagian ini membawahi bagian penjualan dan penagihan, promosi dan mobilitas pemasaran, pengiriman barang. Tugas dari kepala bagian pemasaran adalah:

- Melaksanakan negosiasi dengan pihak luar khususnya yang berhubungan dengan pemasaran.
- Membuat dan menginvestasikan seluruh kegiatan pemasaran.
- Merencanakan program pemasaran.

GAMBAR 1
STRUKTUR ORGANISASI PT. BOGA TABAH NASIONAL



Sumber: PT. Boga Tabah Nasional.

3. Proses Produksi

Pada dasarnya PT. Boga Tabah Nasional memproduksi produk berdasarkan pesanan maupun bukan pemesanan. Berdasarkan pesanan maksudnya konsumen memesan kepada perusahaan tentang produk yang akan dikonsumsi, kemudian setelah selesai maka akan disalurkan ke pemesan yang memesan tadi. Sedangkan yang berdasarkan bukan pesanan maksudnya perusahaan memproduksi kemudian disalurkan ke agen-agenya di seluruh kota. Untuk produk yang berdasarkan pesanan bentuk maupun ukuran dan model berdasarkan bentuk, ukuran maupun model dari sang pemesan sedangkan untuk produk yang bukan pesanan akan di jual melalui agen-agen atau toko-toko bahan baku material (dengan bentuk dan model serta ukuran yang telah ditentukan)

Dengan kelancaran proses produksi serta menghindari terjadinya kapasitas kosong dari mesin-mesin maupun tenaga kerja, penyediaan bahan baku dan bahan pembantu ini tidak boleh terlambat, untuk masalah ini perusahaan tegel ini bekerjasama dengan banyak produsen material bahan baku dan bahan pembantu yang selalu siap mensuplai jika dibutuhkan setiap saat.

Proses produksi dari bahan mentah sehingga menjadi bahan jadi melalui 6 tahap yaitu proses pencampuran bahan, proses pencetakan dan pengepresan, proses perangan, proses perendaman, proses pengeringan dan proses finishing. Secara beruntun tahap-tahap proses produksi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Proses pencampuran bahan

Dalam proses ini bahan-bahan yang diperlukan di campur dan diaduk sampai rata menurut perbandingan atau standart yang telah ditentukan. Usaha pembuatan tegel terdapa 3 bagian yaitu:

- Bagian Kepala (atas)
- Bagian geber (tengah)
- Bagian kaki atau alas (bawah)

Untuk pembuatan produk lainnya pada dasarnya juga sama dalam hal pencampuran dan pengadukan bahan yang membuat berbeda hanya jenis bahan dan campurannya.

2. Proses percetakan dan pengepresan

Pada tahap ini bahan yang telah dicampur dengan rata, dimasukkan ke dalam alat cetakan berdasarkan jenis atau ukuran yang telah ditentukan, kemudian dilakukan penekanan atau pengepresan agar bahan campuran tersebut menjadi padat dan keras sesuai dengan yang diinginkan. Pengepresan ini dilakukan dengan menggunakan mesin press yang dimiliki oleh perusahaan.

3. Proses peranginan.

Tegel atau produk yang telah dipress tersebut diletakkan pada rak peranginan yang di tempatkan pada tempat yang teduh atau tidak terkena sinar matahari guna menjaga hasil pressan tersebut tidak retak karena terlalu panas dan agar hasil pressan benar-benar keras. Pada proses ini memerlukan waktu 24 jam.

4. Proses peredaman.

Pada proses ini tegel yang telah melalui peranginan direndam ke dalam bak perendaman yang berisi air. Proses ini memerlukan waktu kurang lebih 48 jam. Tujuannya yaitu agar produk tegel yang telah melewati berbagai proses di atas menjadi lebih keras lagi, cara pengujian yaitu dengan merendam ke dalam bak berisi air, tujuan lainnya yaitu sebagai penguji apakah tegel tersebut tahan terhadap air atau tidak. Khususnya untuk tegel teraso sebelum dilakukan perendaman dilakukan tambalan terlebih dahulu agar permukaan tegel menjadi rata, penambalan ini digunakan permukaan tegel menjadi rata, penambalan ini digunakan semen putih.

5. Proses pengeringan.

Tegel yang telah di rendam tersebut kemudian dikeringkan dalam rak pengeringan selama 3 sampai 6 hari dalam posisi miring. Pengeringan ini dilakukan di tempat yang terbuka tetapi tidak terkena sinar matahari secara langsung.

6. Proses Finishing

Tahap ini dimaksudkan untuk membersihkan sisa-sisa semen yang melekat pada tegel yang terjadi pada saat pemerosesan agar lebih halus dan menarik. Alat yang digunakan berupa sikat kawat, khusus untuk tegel teraso penggosokkan di lakukan dengan mesin slep otomatis yang dimiliki oleh perusahaan kemudian di poles bagian permukaannya.

Untuk produk-produk lain seperti buis beton, bak mandi, bak WC, bak cuci piring pada umumnya proses produksinya sama dengan pembuatan tegel, yang membedakannya hanya lama proses pengeringnya.

Penjualan merupakan kunci keberhasilan perusahaan karena hal tersebut merupakan dasar untuk membuat perencanaan di dalam aktifitas perusahaan dengan sebaik-baiknya. Dengan ditentukannya target penjualan di masa yang akan datang maka pimpinan perusahaan dibantu oleh karyawannya dapat merencanakan berapa bahan yang harus disediakan, berapa tenaga kerja yang harus dikerjakan dan berapa modal yang diperlukan. Pembeli tegel atau produk lain dari hasil produksi perusahaan ini sebagian besar adalah pemborong bangunan, toko-toko bahan material dan pembeli untuk pemakaian sendiri. Daerah pemasaran dari PT. Boga Tabah Nasional meliputi Aceh, Pekanbaru, Palembang dan juga kota-kota yang ada disekitar Medan.

Produk yang telah jadi baik pesanan maupun bukan pesanan yang telah diantar ke tempat pemesan atau pembeli yang bersangkutan ini merupakan salah satu service dari perusahaan guna memenuhi kepuasan konsumen guna usaha memperluas daerah pemasaran. Bagi pembeli yang langsung membeli di perusahaan untuk dipakai sendiri sistem pembayaran yang dilakukan adalah dengan memberi persekot atau uang muka terlebih dahulu, sedangkan sisanya dibayar begitu tegel yang telah jadi diterima. Untuk para pemborong dan agen-agen toko material sistem pembayaran yang dilakukan adalah dengan melakukan pembayaran setiap bulan dua minggu sekali sesuai dengan banyaknya barang yang diambil.

Usaha untuk mempertahankan dan memperluas daerah pemasaran, perusahaan ini memegang teguh pada prinsipnya yaitu kualitas yang baik dengan harga yang dapat bersaing sehingga konsumen merasa tidak dirugikan.

B. Penggolongan Biaya yang Diterapkan

Setelah menggunakan metode variable costing maka diadakan pemisahan terhadap biaya-biaya diperusahaan yang digolongkan menurut volume kegiatannya yaitu biaya tetap variabel dan biaya semi variabel.

1. Biaya tetap

Biaya tetap terdiri dari biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya depresiasi biaya administrasi dan umum.

- Biaya tenaga kerja tak langsung.

Biaya ini merupakan biaya gaji yang dibayarkan para karyawan tetap setiap bulannya misalnya gaji yang dibayar kepada kepala produksi dan tehnik sebesar Rp.479.133 per-bulan atau Rp.5.749.600 per-tahunnya. Apabila perusahaan menerima atau menolak pesanan khusus ataupun meneruskan atau menghentikan produksi tertentu (tegel teraso) perusahaan tetap harus membayar biaya gaji tersebut.

- Biaya depresiasi

Biaya depresiasi ini terdiri biaya depresiasi mesin, mobil dan gedung. Depresiasi merupakan alokasi secara periodik harga pokok aktiva yang diperoleh pada waktu yang lampau. Depresiasi berhubungan erat dengan pengambilan keputusan jangka

panjang dan hanya dapat dipengaruhi pada saat keputusan penanaman modal. Besarnya biaya depresiasi yang diperoleh adalah sebesar Rp.17.400.000 atau Rp.1.450.000 per-bulan.

- **Biaya administrasi dan Umum**

Seperti halnya biaya tenaga kerja tak langsung, biaya administrasi dan umum ini juga merupakan biaya yang jumlah totalnya tidak berubah dengan adanya perubahan volume produksi. Biaya ini sebesar Rp. 2.700.000 atau Rp.225.000 per-bulan.

2. **Biaya Variabel**

Biaya variabel yang ada di perusahaan terdiri atas biaya bahan baku dan biaya bahan penolong, biaya tenaga kerja langsung, komisi penjualan.

- **Biaya bahan baku dan biaya bahan penolong.**

Pemakaian bahan baku dan bahan penolong dipabrik tegel ini berdasarkan standard pemakaian bahan baku dan bahan penolong. Dengan demikian diharapkan akan dapat menjaga kualitas produk yang akan dibuat dan memudahkan dalam perhitungan berapa bahan yang dipakai untuk membuat tegel per-meter persegi. Setiap bulan seluruh bahan baku dan penolong dihitung untuk mengetahui seberapa banyak bahan yang telah terpakai dan seberapa banyak juga bahan yang masih tersedia untuk dapat dipakai.

- **Biaya tenaga kerja langsung.**

Sistem pembayaran upah adalah menurut jumlah per-meter persegi yang dapat dilakukan atau dikerjakan oleh tenaga kerja tersebut, atau dengan kata lain sistem pengupahan dengan cara borongan dengan tarif sebagai berikut:

1. Tegel polos PC Rp.250/m²
2. Tegel polos warna Rp.275/m²
3. Tegel kembang Rp.425/m²
4. Tegel teraso Rp.650/m²

- Komisi penjualan.

Komisi penjualan ini diberikan pada salesman apabila berhasil menjual produk tegel atau produk lainnya yang dihasilkan oleh perusahaan dengan tarif sebagai berikut:

1. Tegel polos PC Rp.75/m²
2. Tegel polos warna Rp.75/m²
3. Tegel kembang Rp.75/m²
4. Tegel teraso Rp.150/m².

3. Biaya semi variabel

Selain biaya-biaya yang dapat digolongkan sebagai biaya tetap dan biaya variabel sebelumnya, ada biaya dipcrusahaan yang mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel seperti biaya alat-alat, biaya reperasi dan pemeliharaan mobil serta biaya pemasaran juga termasuk biaya semi variabel. Tetapi biaya ini jarang sekali digunakan, masing-masing biaya yang tercantum di dalam biaya semi variabel ini biasanya dalam operasional perusahaan digabungkan dengan biaya tetap atau biaya variabel sesuai daengan fungsi dan volume kegiatannya.

Biaya-biaya yang terjadi diperusahaan dapat digolongkan menurut fungsinya yaitu: biaya produksi langsung, biaya overhead pabrik dan biaya administrasi dan umum. Pencatatan biaya-biaya tersebut masih di catat untuk tiap jenis produk.

Berikut ini penggolongan biaya yang ada diperusahaan:

1. Biaya Produksi

Biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku dan bahan penolong, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

- Biaya bahan baku dan biaya bahan penolong.

Biaya bahan baku dan biaya bahan penolong apabila digolongkan menurut perilaku biaya termasuk biaya variabel karena pemakaiannya sebanding dengan volume kegiatan produksi. Bahan-bahan baku dalam pembuatan tegel pada perusahaan tegel ini yaitu seperti semen abu-abu dan putih dan pasir dll sedangkan bahan penolongnya seperti tepung Mill, batu teraso, trass, vert (perwarna) dan air.

- Biaya tenaga kerja langsung.

Biaya tenaga kerja langsung merupakan biaya yang jasanya dapat diperhitungkan langsung dalam pembuatan produk. Biaya ini dikeluarkan berdasarkan jumlah kegiatan pembuatan tegel. Menurut perilakunya biaya ini termasuk biaya variabel. Untuk menjaga kelancaran produksi, pimpinan perusahaan sangat memperhatikan masalah ketenaga kerjaan, upah dan kesejahteraan karyawan diutamakan, demikian juga efisiensi dan efektivitas kerja semakin dapat ditingkatkan.

- Biaya overhead pabrik.

Biaya overhead pabrik apabila digolongkan menurut perilaku biaya ada yang termasuk biaya variabel dan biaya tetap dan juga biaya semi variabel. Biaya overhead pabrik terdiri dari biaya pemeliharaan gedung, biaya reparasi, biaya pemeliharaan mesin, biaya listrik, biaya telpon, biaya bahan bakar mesin dan biaya penyusutan aktiva tetap.

2. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran adalah biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Biaya pemasaran ini meliputi biaya transport, biaya gaji bagian pemasaran, biaya promosi dan biaya-biaya pemasaran lainnya. Biaya pemasaran ini dicatat oleh perusahaan sebagai biaya yang dibebankan kepada masing-masing produk. Pembebasan berdasarkan atas banyaknya penjualan tiap jenis produk jadi setiap tahun perusahaan mengumpulkan biaya pemasaran kemudian ditentukan berapa biaya pemasaran tiap jenis produk tegel pada tahun yang akan datang.

3. Biaya administrasi dan umum

Biaya administrasi dan umum pada perusahaan ini dianggap tetap untuk jangka waktu tertentu. Biaya ini merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan produksi dan pemasaran produk, biaya ini meliputi:

1. Biaya gaji staff bagian administrasi
2. Biaya kesejahteraan karyawan
3. Biaya perlengkapan administrasi
4. Biaya-biaya lain yang menyangkut kegiatan administrasi

C. Metode Harga Pokok Variabel yang Diterapkan

Selama ini dalam memperhitungkan harga pokok suatu produk, perusahaan menggunakan metode full costing di mana harga pokok ditetapkan di atas seluruh biaya yang terjadi di tambah dengan presentase laba yang ingin diperoleh.

Begitu juga dalam pengambilan keputusan jangka pendek perusahaan lebih mengandalkan pada informasi yang disajikan oleh penentuan harga pokok seperti di atas. Perusahaan tidak mempertimbangkan bahwa dalam pengambilan keputusan jangka pendek, biaya tetap umumnya tidak mengalami perubahan dengan syarat masih dalam range yang telah ditentukan.

Berikut ini analisa yang dilakukan oleh perusahaan sehubungan dengan pengambilan keputusan jangka pendek, sebelum diterapkannya metode variabel costing yaitu keputusan menerima atau menolak pesanan khusus dan meneruskan atau menghentikan produk tegel teraso.

Perusahaan mempunyai rencana produksi dengan kapasitas 80 % pada tahun 1996 dengan anggaran penjualan (tabel 3) anggaran jumlah produk (tabel4) anggaran biaya bahan baku (tabel 5) anggaran biaya tenaga kerja langsung (tabel 6) anggaran biaya overhead pabrik (tabel 7) anggaran laporan laba -rugi (tabel 10). Dan perbandingan yang dilakukan sesudah diterapkan metode variabel costing dapat dilihat melalui bab IV yaitu melalui analisa data.

TABEL 4
PT. BOGA TABAH NASIONAL
PENJUALAN TAHUN 1996

Jenis Produksi	Jumlah	Harga jual	Penjualan
Tegel polos PC	20.000 m ²	Rp. 3.200	Rp. 64.000.000
Tegel polos warna	11.000 m ²	Rp. 4.500	Rp. 49.500.000
Tegel Kembang	9.500 m ²	Rp. 5.300	Rp. 50.350.000
Tegel Teraso	4.500 m ²	Rp. 7.800	Rp. 35.100.000
Jumlah	45.000 m ²		Rp.198.950.000

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

TABEL 5
PT. BOGA TABAH NASIONAL
JUMLAH PRODUKSI TAHUN 1996

Keterangan	Tegel Polos PC	Tegel Polos warna	Tegel Kembang	Tegel Teraso
Rencana Penjualan	20.000 m ²	11.000 m ²	9.500 m ²	4.500 m ²
Persediaan akhir	2.500 m ²	1.750 m ²	600 m ²	400 m ²
	22.500 m ²	12.750 m ²	10.100 m ²	4.900 m ²
Persediaan awal	2.500 m ²	1.750 m ²	600 m ²	400 m ²
Rencana Produksi	20.000 m ²	11.000 m ²	9.500 m ²	4.500 m ²

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

TABEL 6
PT. BOGA TABAH NASIONAL
BIAYA BAHAN BAKU TAHUN 1996

Jenis Produksi	Jumlah	Harga jual	Penjualan
Tegel polos PC	20.000 m ²	Rp. 1.800	Rp. 36.000.000
Tegel polos warna	11.000 m ²	Rp. 2.500	Rp. 27.500.000
Tegel Kembang	9.500 m ²	Rp. 2.500	Rp. 23.750.000
Tegel Teraso	4.500 m ²	Rp. 5.450	Rp. 24.525.000
Jumlah	45.000 m ²		Rp.111.775.000

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

TABEL 7
PT. BOGA TABAH NASIONAL
BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG TAHUN 1996

Jenis Produksi	Jumlah	Harga jual	Penjualan
Tegel polos PC	20.000 m ²	Rp. 2500	Rp. 5.000.000
Tegel polos warna	11.000 m ²	Rp. 275	Rp. 3.025.000
Tegel Kembang	9.500 m ²	Rp. 425	Rp. 4.037.000
Tegel Teraso	4.500 m ²	Rp. 650	Rp. 2.925.000
Jumlah	45.000 m ²		Rp. 14.987.500

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

TABEL 8
PT. BOGA TABAH NASIONAL
BIAYA OVERHEAD PABRIK TAHUN 1996

Jenis Biaya	Jumlah (Rp)
Biaya penyusutan mobil	3.900.000
Biaya penyusutan gedung pabrik	6.250.000
Biaya penyusutan mesin press	3.762.000
Biaya alat-alat	1.360.000
Biaya pemeliharaan dan perawatan mesin	3.175.000
Biaya pemeliharaan dan perawatan mobil	2.100.000
Biaya bahan bakar	2.925.900
Biaya tenaga kerja tidak langsung	5.749.600
JUMLAH BIAYA OVERHEAD PABRIK YANG DIBEBANKAN KEPADA SELURUH JENIS TEGEL	29.250.000
Jumlah biaya penyusutan mesin slep	3.487.500
Jumlah Total Biaya Overhead Pabrik	32.737.500

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

Jadi tarif biaya overhead pabrik yang dibebankan kepada seluruh jenis tegel per meter yaitu: $\text{Rp. } 29.250.000 / 45.000 \text{ m}^2 = \text{Rp. } 650 / \text{m}^2$

Tambahan kepada tegel teraso karena harus menanggung biaya penyusutan mesin slep yaitu sebesar: $\text{Rp. } 3.273.750 / 4.500 \text{ m}^2 = \text{Rp. } 775 / \text{m}^2$

TABEL 9
PT. BOGA TABAH NASIONAL
BIAYA PEMASARAN TAHUN 1996

Jenis Biaya	Jumlah (Rp)
Biaya penjualan untuk tegel selain tegel teraso	3.037.500
Biaya penjualan untuk tegel teraso	675.000
Biaya transport	1.000.000
Biaya gaji bagian pemasaran	1.000.000
Biaya promosi	1.250.000
Biaya pemasaran lain-lainnya	600.000
Jumlah Total Biaya Pemasaran	7.562.500

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

Jumlah komisi penjualan per m² pada setiap jenis tegel teraso:

- Tegel selain teraso : Rp. 3.037.500 / 40.500 m² = Rp. 75 / m²
- Tegel teraso : Rp. 675.000 / 4.500 m² = Rp.150 / m²
- Biaya Pemasaran dan lain-lain: Rp. 3.850.000 / 45.000 m² = Rp.90 / m²

TABEL 10
PT. BOGA TABAH NASIONAL
BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM TAHUN 1996

Jenis Biaya	Jumlah (Rp)
Biaya gaji bagian pemasaran	900.000
Biaya kesejahteraan karyawan	400.000
Biaya penyusutan inventaris	600.000
Biaya perlengkapan administrasi	500.000
Biaya administrasi dan umum lain-lainnya	300.000
Jumlah	2.700.000

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

TABEL 11
PT. BOGA TABAH NASIONAL
LAPORAN LABA RUGI TAHUN 1996

Keterangan	Tegel Polos PC	Tegel Polos Warna	Tegel Kembang	Tegel Teraso	Total
Penjualan	64.000.000	48.500.000	50.350.000	35.100.000	198.950.000
Biaya Produksi	54.000.000	37.675.000	33.962.000	33.862.500	159.500.000
Laba Kotor	10.000.000	11.825.000	16.387.500	1.237.500	39.450.000
Biaya Operasi	4.500.000	2.475.000	2.137.500	1.350.000	10.462.500
Laba sbl Pajak	5.500.000	9.350.000	14.250.000	(112.500)	28.987.500

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 14/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)14/3/24

D. Harga Pokok Variabel dalam Pengambilan Keputusan

1. Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus

Pertimbangan perusahaan dalam menerima atau menolak pesanan khusus adalah dengan membandingkan antara harga penawaran pemesan dengan harga pokok produk tersebut. Berikut ini analisis yang dilakukan oleh perusahaan sehubungan dengan adanya pesanan khusus berupa tegel polos PC. Diketahui harga penawaran pemesan adalah sebesar Rp.2.800 dan banyaknya pesanan adalah 1.500 m². Perhitungan menerima atau menolak pesanan khusus oleh perusahaan disajikan seperti berikut:

Analisa terhadap keputusan menerima atau menolak pesanan khusus oleh perusahaan.

TABEL 12
BIAYA OVERHEAD PABRIK

Penjualan	Rp. 2.800 x 1.500 m ²	Rp. 4.200.000
Biaya produksi		
Biaya bahan baku	Rp. 1.800 x 1.500 m ²	
Biaya tenaga kerja langsung	Rp. 250 x 1.500 m ²	
Biaya overhead pabrik	<u>Rp. 650 x 1.500 m²</u>	
Harga pokok produksi		<u>Rp. 4.050.000</u>
Laba kotor		Rp. 150.000
Biaya operasi		
Biaya pemasaran	Rp. 165 x 1.500 m ²	
Biaya administrasi dan umum	<u>Rp. 60 x 1.500 m²</u>	
Total biaya operasi		<u>Rp. 337.000</u>
Rugi sebelum pajak		(Rp. 187.500)

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

Dari data yang disajikan oleh perusahaan terhadap pesanan khusus tersebut pihak manajemen perusahaan pasti mengambil keputusan untuk menolak pesanan khusus tersebut ini dikarenakan apabila perusahaan menerima pesanan khusus tersebut perusahaan akan mengalami kerugian. Masalah yang dihadapi ini berkaitan dengan pengendalian manajemen dalam rangka jangka pendek, sedangkan analisis yang dilakukan oleh perusahaan lebih berorientasi pada jangka panjang di mana saat itu perusahaan masih menerapkan metode full costing.

2. Keputusan Menghentikan atau Menentukan Produk Tertentu

Selama 3 tahun terakhir yaitu mulai tahun 1994 salah satu produk perusahaan yaitu tegel teraso tidak memberikan tambahan laba yang memadai bagi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan akan memilih salah satu alternatif berikut:

1. Tetap memproduksi produk ini karena masih ada yang meminta produk tegel teraso ini.
2. Menghentikan produk ini dan menjual mesin slep, sementara itu fasilitas yang ada selama ini digunakan untuk memproduksi tegel teraso belum bisa dialihkan untuk memproduksi tegel jenis lain, karena target penjualan jenis lain sudah maksimal.
3. Perusahaan menganalisa terhadap keputusan apabila tidak memproduksi tegel teraso ini dapat dilihat pada data berikut:

Analisa terhadap keputusan menghentikan sementara atau meneruskan produksi tegel teraso di perusahaan.

Tabel 13
Perkembangan Penjualan Produk Tegel

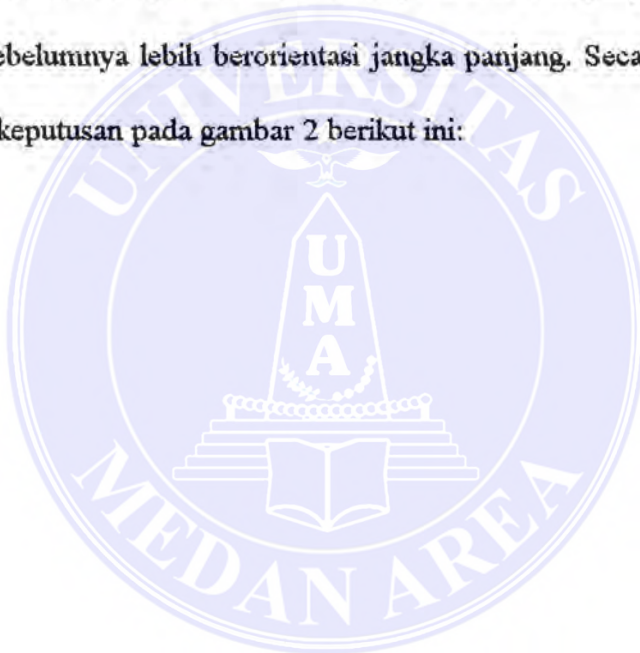
		Menghentikan	produksi tegel	teraso
Keterangan	Tetap memproduksi tegel teraso	Tetap polos PC tegel warna tegel kembang	Menjual mesin sleep	Total menghentikan produk dan mensin jual
Penjualan	198.950.00	163.850.000	11.500.000	175.350.000
Biaya produksi	159.500.000	125.637.500	-	125.637.500
Laba kotor	39.450.000	38.212.500	11.500.000	49.712.500
Biaya Operasi	10.462.500	9.112.500	15.693.750	24.806.250
Laba sbl pajak	28.987.500	29.100.000	(4.193.750)	24.906.250

Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

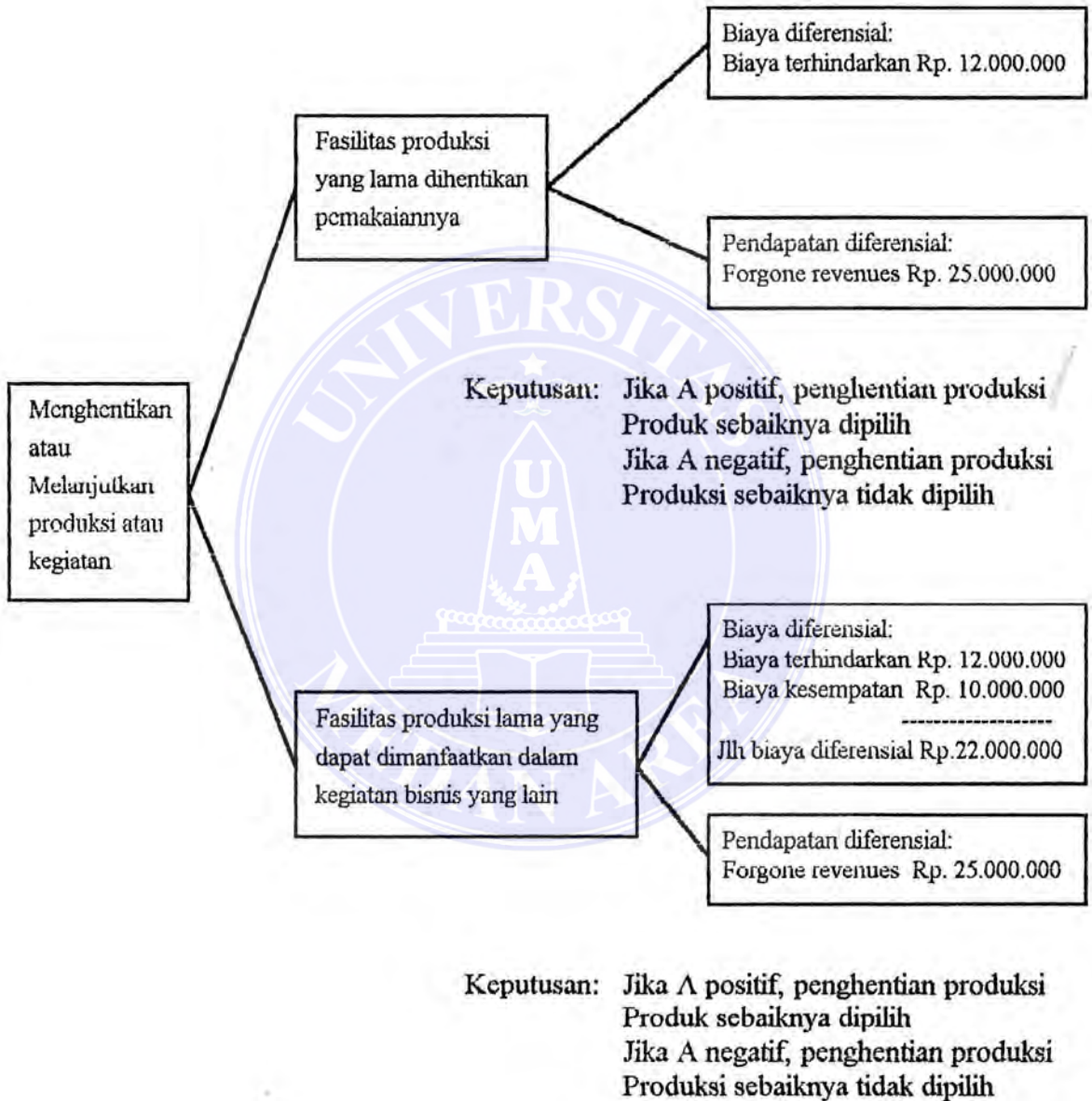
Setelah melihat ketiga alternatif di atas, dengan metode full costing perusahaan cenderung untuk memilih menghentikan produk tegel teraso, karena menurut perusahaan akan memperoleh laba sebesar Rp.29.100.000 dan jika tetap memproduksi tegel teraso menurut perusahaan hanya akan memperoleh laba sebesar Rp.28.987.500 sedangkan jika memilih menghentikan produk tegel teraso dan menjual mesin sleep akan diperoleh laba sebesar Rp.24.906.250.

Keputusan ini berkaitan dengan pengendalian manajemen dalam jangka pendek. Sedangkan analisis yang dilakukan oleh perusahaan lebih berorientasi pada jangka panjang sehingga segi dari jangka pendek tersebut tidak diperhatikan oleh perusahaan. Itulah salah satu dampak dari penerapan metode full costing yang selama ini dipergunakan pihak perusahaan. Untuk mengatasi masalah yang dihadapi khususnya menyangkut laba jangka pendek, maka pihak manajemen merombak semua sistem yang selama ini diterapkan di

antaranya yaitu menyangkut pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus dan pengambilan keputusan menghentikan atau melanjutkan produksi produk tertentu, metode full costing yang diterapkan selama ini ternyata tidak memperoleh hasil yang diinginkan khususnya terhadap produk tegel teraso yang penjualan dan laba yang dihasilkan mengalami penurunan dalam beberapa periode. Atas asumsi manajemen dan saran dari berbagai pihak maka metode variabel costing, digunakan dengan alasan bahwa keputusan yang diambil diambil perusahaan umumnya adalah menyangkut jangka pendek sedangkan metode sebelumnya lebih berorientasi jangka panjang. Secara terperinci dapat dilihat pada diagram keputusan pada gambar 2 berikut ini:



GAMBAR 2
DIAGRAM KEPUTUSAN



Sumber: PT. Boga Tabah Nasional

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis yang dilakukan oleh penulis dengan diterapkannya variabel costing dalam pengambilan keputusan laba jangka pendek di perusahaan maka dapat diambil beberapa kesimpulan dan saran-saran yang sekiranya bermanfaat dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam usaha peningkatan laba bagi perusahaan.

A. Kesimpulan

1. Untuk dapat mempertimbangkan keputusan menolak atau menerima suatu pesanan khusus yaitu pesanan atas suatu produk dengan harga di bawah harga jual normal perusahaan serta harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
 - a. Perusahaan masih mempunyai kapasitas produksi yang menganggur.
 - b. Dapat dilakukan pemisahan pasar antara penjualan untuk melayani pesanan khusus dengan tujuan agar harga jual produk kepada umum yang lebih tinggi tidak rusak ataupun turun karena pengaruh harga jual pesanan khusus yang lebih murah.
2. Dari hasil penelitian pada perusahaan PT Boga Tabah Nasional dapat diambil kesimpulan bahwa perusahaan telah memenuhi syarat tersebut di atas dan akan lebih menguntungkan jika memilih untuk menerima pesanan khusus tersebut.

3. Suatu produk yang tidak mendatangkan keuntungan yang memadai akan ditujukan dengan penurunan volume penjualan yang dianggarkan ataupun biaya variabel yang mendekati bila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Masih bisa memberikan kontribusi untuk menutup biaya tetap.
- b. Mengakibatkan penurunan laba secara keseluruhan.

Karena biaya tetap dalam pengambilan keputusan ini termasuk dalam biaya yang tidak berubah untuk kedua keputusan yang akan dipilih. Setelah diterapkannya metode variabel costing dalam perusahaan maka keputusan terhadap tegel teraso adalah lebih baik tetap memilih memproduksi tegel teraso karena tegel jenis ini masih menghasilkan kontribusi margin yang dapat digunakan untuk menutup biaya tetap dan agar menambah laba bersih daripada jika memilih menghentikan produksi tegel traso.

4. Metode variabel costing bermanfaat sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan jangka pendek khususnya adalah laba jangka pendek.
5. Mengingat kelemahan metode variabel costing ini dalam penetapan harga pokok produk perusahaan untuk jangka panjang yang ditujukan untuk konsumen reguler, maka perusahaan harus menggunakan konsep full costing agar dapat menetapkan seluruh biaya yang terjadi.
6. Perusahaan harus dapat mengalokasikan biaya-biaya dalam memproduksi produk tegelnya. Metode yang sesuai dengan perusahaan tegel ini dalam menentukan harga pokok produksinya adalah metode nilai jual relatif. Dalam perusahaan ini dalam memproduksi produknya pada proses awal produknya adalah sama dan menggunakan jenis bahan baku dasar yang sama, tetapi akhir proses produksinya terdapat

penambahan bahan baku ini merupakan biaya tambahan bagi produksi produk tegel yang bersangkutan. Pengalokasian biaya ini harus diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan.

B. Saran

1. Manager perusahaan dalam mempertimbangkan masalah-masalah yang berhubungan dengan pengambilan keputusan laba jangka pendek, sebaiknya menggunakan informasi diperoleh dari variabel costing dan untuk melakukan pertimbangan digunakan analisis diferensial. Konsep variabel costing adalah suatu konsep yang telah menganggarkan biaya tetap untuk tidak berubah sehubungan dengan perubahan volume kegiatan dalam jangka pendek (sesuai dengan range yang telah ditentukan) dan analisis diferensial adalah analisis yang berkaitan dengan penentuan kenaikan ataupun penurunan pendapatan, biaya atau margin laba sehubungan dengan timbulnya berbagai alternatif dalam pengambilan keputusan.
2. Untuk dapat menerapkan metode variabel costing dengan baik, sebaiknya perusahaan menyediakan rekening tersendiri untuk mencatat biaya-biaya yang terjadi ke dalam biaya tetap dan ke dalam biaya variabel dan pada akhir periode dilakukan pemisahan biaya menjadi biaya tetap dan biaya variabel.
3. Perusahaan khususnya managernya harus memperhatikan pencatatan semua kegiatan perusahaannya dengan baik. Dan apabila di lain waktu diperlukan data-data akan tersedia, dengan tertibnya administrasi bagi perusahaan akan mempermudah para

pengambilan keputusan untuk menentukan keputusan atau kebijakan bila diperlukan dengan melihat kembali catatan-catatan atau data-data pada masa lalu.



DAFTAR PUSTAKA

- Agus Ahyari, Manajemen Produksi, Buku Satu, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1996.
- Freddy Rangkuti, Manajemen Persediaan (Aplikasi Dibidang Bisnis), PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1995.
- J. Ravianto, Management Biaya, Pengendalian dan Reduksi, Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta, 1994.
- Kartadinata Abbas, Pembelanjaan, Edisi yang diperbaharui, Cetakan Ketiga, Rineka Cipta, Jakarta, 1990.
- M. Manullang, Pengantar Ekonomi Perusahaan, Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan, Penerbit BKLM, Yogyakarta-Medan, 1982.
- M. Munandar, Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi Pertama, Cetakan Keenam, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1993.
- Mott, Graham, Accounting for Managers (Akuntansi Bagi Manajer), terjemahan Iriyadi, PT.Elex Media Komputindo, Jakarta, 1996.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya, Biaya Keempat, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1990.
- Nawawi Hadari, et. al., Penelitian Terapan, Cetakan Pertama, UGM Pers, Yogyakarta, 1994.
- R.A. Supriyono, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian serta Pembuatan Keputusan, Buku II, Cetakan Kelima, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1993.
- Reksohadiprodjo Sukanto & Indriyo Gito S., Manajemen Produksi, Edisi Pertama, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1982.
- Sofjan Assauri, Manajemen Produksi dan Operasi, Edisi Keempat, BPFE-UI, Jakarta, 1993.
- Yuniarto Nurwono, Manajemen Informasi, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia, Jakarta, 1994.
- Zaki Baridwan, Sistem Akuntansi, Penyusunan Prosedur dan Metode, Edisi 5, Cetakan Kelima, BPFE, Yogyakarta, 1994.
- Ikatan Akuntan Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan, Buku Satu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1999.