

**PERANAN ANALISIS BIAYA DIFERENSIAL
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN MEMPRODUKSI
SENDIRI ATAU MEMBELI PRODUK GARMEN TERTENTU
UNTUK MEMENUHI SUATU PESANAN
GUNA MENINGKATKAN LABA**

(Studi kasus pada PT "X")

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
dalam menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama



Disusun oleh:

NAMA : DARIUS SANTOSO NRP

: 01.97.362

NIRM : 43073403970912

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS WIDYATAMA

Terakreditasi (Accredited)

SK. Ketua badan Akreditasi Naaional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

Nomor: OOI/BAN-PT/AK-I/VIII/1998

Tanggal 11 Agustus 1998

2003

**PERANAN ANALISIS BIAYA DIFERENSIAL
DALAM PENGAMBfLAN KEPUTUSAN MEMPROOUKSi
SENDIRI ATAU MEMBELI PRODUK GARMEN TERTENTU
UNTUK MEMENUHi SUATU PESANAN
GUNA MENINGKATKAN LABA**

(Studi kasus pada PT "X")

SKRIPSI

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
Dalam menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Ak,untansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama**

Disusun oieh:

NAMA : DARIUS SANTOSO

NRP : 01.97.362

NIRM : 43073403970912

Menyetujui

Dosen Pembimbing

Co Pembimbing

(Veronica Christina, S.E., M.Si.)

(Nuryaman, S.E., M.Si.)

**Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Widyatama**

Mangetahui,

**Ketua Jurusan Akuntansi
Universitas Widyatama**

(Prof.Dr.H. Surachman Sumawihardja,S.E.)

(Bachtfar Asikfn, S.E., M.M.)

KATA PENGANTAR

Terima kasih Tuhan atas apa yang telah Engkau anugerahkan dalam kehidupanku. Terima kasih atas segala penyertaan-Mu selama aku menyusun dan menyelesaikan penulisan skripsi ini. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat umum menempuh ujian Sajian Ekonomi pada Fakultas Ekonomi di Universitas Widyatama. Segala kemuliaan, hormat, dan pujian hanya bagi-Mu Tuhan sekarang dan sampai selamanya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan karena keterbatasan-keterbatasan penulis. Sejalan penyusunan skripsi ini penulis banyak memperoleh bimbingan, saran-saran dan bantuan yang sangat besar dan berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini, perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Veronica Christina, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih dan biarlah Tuhan memberkati kalian.

2. Bapak Nuryaman, S.E., M.Si., selaku dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.

3. Ibu Prof. Dr. Hj. Koesbandijah A.K., S.E., MS., Ak., selaku Ketua Pembina Yayasan Widyatama.

4. Bapak Prof. Dr. H. Surachman Sumawihardja, S.E., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.

5. Bapak Bachtiar Asikin, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.
6. Seluruh staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan dan bimbingan selama masa perkuliahan di Universitas Widyatama.
7. Seluruh staf administrasi dan perpustakaan Universitas Widyatama.
8. Pimpinan PT. "X", Bapak Hans Tair yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di PT. "X".
9. Semua karyawan PT. "X" yang telah membantu untuk memberikan informasi yang diperlukan penulis.
10. Yang terkasih, Papa, Mama serta kakak yang telah memberikan dukungan dan doa.
11. Teman-teman penulis Hadi, Aming, Awang, Karto, Yudi, Cahyadi, Freddy, Christian, Siska, Citfa, Siao Pin, dan semua teman yang telah banyak memberikan bantuan dan doa bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi rekan-rekan pembaca walaupun skripsi ini masih jauh dan sempurna.

Bandung, Maret 2003

(Darius Santoso)

DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....	i
Daftarisi.....	<i>in</i>
Abstrak.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	I
1.1Latar Belakang Pcnelitian.....	1
1.2Identifikasi Masalah.....	3
1.3Tujuan Penelitian.....	3
1.4Kegunaan Penelitian.....	4
1.5Kerangka Pemikiran.....	4
1.6Metodologi Penelitian.....	6
1.7Lokasi Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Biaya Diferensial	9
2.1.1Pengertian Biaya Diferensial.....	9
2.1.2Manfaat Biaya Diferensiai daiam Pengambiiian Keputusan Khusus.....	11
2.1.3Kapasitas dan Jenisnya.....	13
2.1.4AnalisisPerilakuBiaya.....	15
2.1.5Teknik Kuantitatifdaiam Anaiisis BiayaDiferensiai.....	18
2.2 Proses Pengambiiian keputusan.....	20

2.3	Faktor Kualitatif dan Faktor Kuantitatif Non Finansial yang Berpengaruh Terhadap Pengambilan Keputusan.....	22
2.4	Konsep-konsep Biaya yang Lain yang Berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan.....	23
2.5	Pengambilan Keputusan Memproduksi Sendiri atau membeli Produk Tertentu.....	26
2.6	Perencanaan Laba.....	28
2.7	Analisis Biaya Diferensial Dalam Pengambilan Keputusan Memproduksi atau Membeli dan Pihak Ketiga untuk Memenuhi Suatu Pesanan guna Meningkatkan Laba.....	31
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....		34
3.1	Objek Penelitian.....	34
3.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	34
3.1.2	Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	35
3.1.3	Kegiatan Usaha Perusahaan.....	45
3.2	Metodologi Penelitian.....	46
3.2.1	Metode Pengumpulan Data.....	46
3.2.2	Operasionalisasi Variabel.....	47
3.2.3	Analisis Pengujian Hipotesis.....	49
BABIV BASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		51
4.1	Proses Produksi di FT. "X".....	51
4.2	Tinjauan Masalah Memproduksi Sendiri atau Membeli Produk Tertentu untuk Memenuhi Pesanan yang Dihadapi PT. "X".....	54

4.3 Biaya-biaya untuk Memproduksi Celana Kulot.....	56
4.4 Pengelompokan Biaya Produksi untuk Pengambilan Keputusan.....	61
4.5 Biaya Lainnya yang Berhubungan dengan Pengambilan Keputusan Memproduksi Sendiri atau Membeli Produk Tertentu...	64
4.6 Analisis Perhitungan Laba Diferensial yang akan Diterima oleh PT. "X" dalam Pengambilan Keputusan Membuat atau Membeli.....	69
4.7 Analisis Pengujian Hipotesis.....	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1 Kesimpulan.....	72
5.2 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

ABSTRAK

Proses produksi dalam suatu perusahaan industri akan berjalan dengan lancar apabila ditunjang oleh berbagai fungsi yang ada dalam suatu perusahaan. Perusahaan juga harus mempertimbangkan faktor waktu sebagai salah satu hal yang juga menentukan kemampuan bersaing perusahaan. Terutama pada industri yang sangat bergantung pada mode yang perubahannya amat cepat, seperti industri garmen dan sepatu.

Di tengah situasi perekonomian yang tidak menentu sekarang ini, setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengefektifkan dan mengefisienkan sumber-sumber daya yang ada dalam perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut, pihak manajemen harus mengambil keputusan yang tepat dari berbagai alternatif-alternatif yang ada. Maka dari itu diperlukan juga informasi-informasi yang memadai mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan keputusan yang akan diambil.

Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian mengenai pengambilan keputusan khusus untuk memenuhi suatu pesanan pada industri garmen. Sedangkan objek yang dianalisis dalam penelitian ini adalah Peranan Analisis Biaya Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Memproduksi Sendiri atau Membeli Produk Garmen Tertentu untuk Memenuhi suatu Pesanan guna Meningkatkan Laba. Penelitian dilakukan pada PT. "X" yang bergerak di bidang industri garmen yang berlokasi di jalan Belanak, Bandung.

Adapun tujuan dari penelitian penulis adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli, fungsi analisis biaya diferensial dan juga untuk mengetahui peranan analisis biaya diferensial dalam meningkatkan laba.

Dalam menyusun skripsi ini penulis menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan studi kasus. Data-data yang diperoleh baik berupa data primer maupun data sekunder diolah, dianalisis dan diproses lebih lanjut dengan menggunakan alat bantu berupa dasar-dasar teori dan pada akhirnya diarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti. Adapun untuk membuktikan hipotesis digunakan metode persentase.

Dari penelitian yang telah dilakukan, penulis menyimpulkan bahwa peranan analisis biaya diferensial membantu PT. "X" dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli dari perusahaan lain untuk memenuhi pesanan dan juga membantu PT. "X" dalam meningkatkan laba. Hal ini terlihat dari hasil pengujian hipotesis yang berupa persentase dari jawaban kuesioner sebesar 82,67% dan ditunjang oleh meningkatnya jumlah laba sebesar Rp 32.871.515,50.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dunia usaha dewasa ini ditandai dengan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang ada. Persaingan ini terjadi di dalam semua sektor perekonomian baik industri, perdagangan maupun jasa.

Arus globalisasi yang melanda dunia membuat perekonomian semakin terbuka melewati jarak dan batas antar negara. Tidak ada satu negarapun yang tidak terpengaruh oleh perkembangan perekonomian global. Di tengah situasi perekonomian yang tidak menentu sekarang ini, setiap perusahaan dituntut untuk lebih efisien agar dapat bertahan. Inefisiensi yang membawa dampak negatif bagi daya saing perusahaan harus dihilangkan. Salah satu usaha untuk meningkatkan efisiensi perusahaan adalah dengan memproduksi barang yang berkualitas.

Perusahaan juga harus mempertimbangkan faktor waktu sebagai salah satu hal yang juga menentukan kemampuan bersaing perusahaan. Terutama pada industri yang sangat bergantung pada mode yang perubahannya amat cepat, seperti industri garmen dan sepatu.

Industri garmen, sebagai salah satu industri utama pemuas kebutuhan masyarakat akan sandang terus berkembang. Bergesernya alasan kebutuhan dan perhatian masyarakat baik kaum wanita maupun pria pada pakaian sekarang ini, tidak hanya sebagai alat penutup tubuh, tetapi juga sebagai alat pemberi prestise dan pemuas akan rasa seni. Sehingga menuntut industri garmen untuk bisa

menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan perkembangan dunia mode yang berlaku.

Penentuan produk garmen dan Indonesia selain datang dan Dalam Negeri, juga datang dan Luar Negeri. Hal ini karena produk garmen Indonesia sudah bisa bersaing dengan produk garmen Luar Negeri, baik dalam hal harga maupun kualitas. Agar dapat mempertahankan hidupnya dalam situasi resesi dewasa ini, maka perusahaan berusaha mencari bagaimana untuk bisa memenuhi pesanan dengan biaya serendah mungkin. Untuk mencapai tujuan tersebut, pihak manajemen harus mengambil keputusan yang tepat dari berbagai alternatif-alternatif yang ada. Pembuatan keputusan ini harus dilakukan oleh manajemen dengan dukungan berbagai informasi yang memadai agar dapat dihasilkan keputusan yang baik untuk memenuhi suatu pesanan.

PT. "X" adalah perusahaan yang bergerak di bidang garmen yang menghasilkan produk berupa kaos, baju, jaket, celana kulot dan beberapa jenis pakaian anak. Dalam memenuhi pesanan tersebut, kadangkala perusahaan menerima penawaran dari pihak ketiga untuk memenuhi pesanan tersebut dengan harga per unit yang lebih rendah dari biaya produksi per unit yang harus dikeluarkan perusahaan jika memproduksi sendiri. Jadi dalam hal ini ada dua alternatif keputusan yaitu memproduksi sendiri pesanan yang diterima atau membeli dari pihak ketiga untuk memenuhi pesanan tersebut. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan analisis terhadap biaya diferensial dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk garmen

tertentu untuk memenuhi suatu pesanan dalam memperoleh laba yang memadai pada PT. "X" di Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Sehubungan dengan hal-hal tersebut, dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut }. Faktor-faktor apakah yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan

memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu dan pihak ketiga untuk memenuhi suatu pesanan?

2. Apakah analisis biaya diferensial berfungsi sebagai salah satu alat yang dapat membantu manajemen dalam memilih alternatif terbaik?

3. Bagaimana peranan analisis biaya diferensial untuk memperoleh laba yang memadai?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai:

1. Faktor-faktor yang harus diperhatikan oleh manajemen dalam memutuskan memproduksi sendiri atau membeli produk dan pihak ketiga.

2. Fungsi analisis biaya diferensial dalam membantu manajemen untuk memilih alternatif terbaik.

3. Peranan analisis biaya diferensial untuk memperoleh laba yang memadai.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi penulis, penelitian ini akan menambah pengetahuan serta memperluas wawasan teori mengenai hal yang diteliti dan sekaligus memberikan pengetahuan praktis dari objek yang diteliti.

2. Bagi perusahaan, penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran mengenai masalah pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli dari pihak ketiga untuk memenuhi suatu pesanan.

3. Bagi para pembaca, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan literatur dalam melakukan penelitian yang sejenis.

4. Merupakan salah satu syarat bagi penulis untuk menempuh ujian Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi di Universitas Widyatama.

1.5 Kerangka Pemikiran

Situasi resesi yang dihadapi oleh dunia usaha dewasa ini, membuat perusahaan-perusahaan dalam mempertahankan hidupnya, harus mengambil keputusan yang tepat dari alternatif-alternatif yang ada misalnya apakah akan memproduksi sendiri atau membeli dari pihak ketiga untuk memenuhi suatu pesanan. Pengambilan keputusan ini merupakan salah satu aktivitas manajemen yang penting dan harus dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam melakukan aktivitasnya, pihak manajemen harus dapat memutuskan bagaimana cara perusahaan memenuhi pesanan yang diterimanya.

Dalam hal ini informasi kualitatif maupun informasi kuantitatif sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan ini. Namun karena informasi kualitatif lebih sukar untuk diprediksi maka untuk langkah awal dalam pengambilan keputusan, pihak manajemen akan melihat pada informasi kuantitatif.

Salah satu sumber yang menghasilkan informasi kuantitatif adalah akuntansi biaya. Salah satu informasi kuantitatif yang dihasilkan oleh akuntansi biaya dan dapat membantu manajemen dalam memutuskan apakah akan memproduksi sendiri atau membeli dan pihak ketiga untuk memenuhi pesanan yang sudah diterima adalah biaya differensial. Biaya differensial memungkinkan manajemen perusahaan memiliki dasar yang dapat dipertanggungjawabkan dalam hal pengambilan keputusan, karena biaya differensial membandingkan informasi masa yang akan datang yang berbeda untuk setiap alternatif. Informasi mengenai pendapatan, biaya dan aktiva differensial terdapat pada akuntansi differensial. Informasi akuntansi differensial merupakan taksiran perbedaan aktiva; pendapatan dan/ atau biaya dalam alternatif tindakan tertentu dibandingkan dengan alternatif tindakan yang lain.

Barfield, Raiborn dan Dalton (1991:34) mendefinisikan biaya differensial sebagai berikut: *"Differential Cost is a cost that differs in amount among alternatives being considered."*

Dengan semakin meningkatnya persaingan dan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal, perusahaan menganalisis masalah ini. Dalam membuat keputusan mengenai masalah ini, manajer harus dapat menganalisis dan

mempertimbangkan dengan matang antara harga beli per unit produk dengan biaya produksi per unit. Sehingga diperlukan data-data yang menyajikan biaya diferensial dari produk tersebut termasuk bagian biaya tetap yang ada dan angka laba yang menempatkan total biaya atas dasar yang sebanding. Anggaran juga harus ditetapkan kembali guna menunjukkan pengaruh pada total biaya dan total laba. Oleh karena itu alternatif untuk memproduksi atau membeli dari luar merupakan faktor penentu utama atas profitabilitas dan penting artinya bagi kesehatan keuangan perusahaan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka penulis dalam penelitian ini mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

"Analisis Biaya diferensial dalam perusahaan yang berfungsi secara efektif dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan yang berperan untuk meningkatkan laba."

1.6 Metodologi Penelitian

Dalam menyusun skripsi ini penulis menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan studi kasus. Dalam metode ini akan diamati secara seksama aspek-aspek yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti, sehingga dapat diperoleh data-data yang mendukung penyusunan laporan penelitian. Data tersebut dapat berupa data primer maupun data sekunder. Kemudian data-data tersebut diolah, dianalisis dan diproses lebih lanjut dengan mempergunakan alat bantu berupa dasar-dasar teori yang telah dipelajari sebelumnya, sehingga dapat

memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti dan dari objek tersebut dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis melakukan:

1. Penelitian lapangan (*field research*).

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan data primer. Data dikumpulkan dengan cara mempelajari data tertulis, wawancara dengan pejabat yang berwenang, memberikan kuesioner dan meneliti praktik serta prosedur pelaksanaan secara langsung.

2. Penelitian perpustakaan (*Library research*).

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan data sekunder yang akan mendukung penelitian. Hal itu dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku literatur, catatan-catatan kuliah serta bahan bacaan lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.

Berdasarkan hipotesis yang diajukan yaitu "Analisis Biaya Diferensial dalam perusahaan yang berfungsi secara efektif dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan yang berperan untuk meningkatkan laba", terdapat dua variabel yang akan dianalisis hubungannya, yaitu:

1. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Dalam skripsi ini variabel bebasnya adalah "Analisis Biaya Diferensial dalam perusahaan yang berfungsi secara efektif dalam pengambilan keputusan

memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan”.

Indikator yang digunakan adalah:

- Biaya Diferensial
- Proses Pengambilan Keputusan
- Faktor Kualitatif dan Faktor Kuantitatif Non Finansial yang Berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan
- Konsep-konsep Biaya yang Lain yang Berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan

2. Variabel tidak bebas (*Dependent Variable*)

Dalam skripsi ini variabel tidak bebasnya adalah "Meningkatkan laba".

Indikator yang digunakan adalah:

- Laba Sebelum dan Sesudah Menggunakan Biaya Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Memproduksi Sendiri atau Membeli Produk Tertentu.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menghitung persentase yang menunjukkan bagaimana peranan biaya diferensial dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi pesanan.

1.7 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. “X” yang bergerak di bidang industri garmen yang berlokasi di jalan Belanak, Bandung.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Biaya Diferensial

Setiap perusahaan berorientasi untuk mencapai tujuan. Secara ideal, perusahaan akan mengoptimalkan penggunaan seluruh sumber dayanya untuk mencapai tujuan tersebut. Namun hal tersebut tidaklah mudah terutama untuk perusahaan yang memiliki skala yang cukup besar. Manajemen sebagai pihak pengelola perusahaan berperan dalam mengelola sumber daya yang tersedia.

Dalam mengelola suatu perusahaan, manajemen dituntut untuk selalu dapat mengambil keputusan-keputusan yang tepat supaya perusahaan yang bersangkutan dapat beroperasi dengan efektif dan efisien. Untuk membuat keputusan-keputusan yang tepat, diperlukan informasi-informasi yang tepat pula. Salah satu informasi yang dibutuhkan adalah informasi mengenai biaya diferensial.

2.1.1 Pengertian Biaya Diferensial

Biaya diferensial seringkali dikenai dengan biaya marginal atau biaya tambahan (inkremental). Istilah biaya marginal digunakan secara luas oleh ahli-ahli ekonomi. Sedangkan para insinyur pada umumnya berbicara mengenai biaya inkremental untuk tambahan biaya yang dikeluarkan apabila suatu proyek atau suatu pelaksanaan pekerjaan di perluas di luar tujuan yang ditetapkan semula.

Barfield, Raiborn dan Dalton (1991:34) menyatakan bahwa definisi dari *differential cost* adalah sebagai berikut:

"Differential cost is a cost that differs in amount among alternatives being considered."

Garrison dan Norren (2000:60) mengemukakan pendapatnya mengenai *differential cost* sebagai berikut:

"A Differential cost is a difference in costs between any two alternatives."

Sedangkan Hilton (1999:564) mendefinisikan biaya diferensial sebagai

berikut
:
"A Differential cost is the difference in a cost item under two decision alternatives."

Dari definisi-definisi yang ada di atas dapat disimpulkan bahwa biaya diferensial merupakan selisih biaya antara alternatif-alternatif yang ada. Adanya alternatif-alternatif ini membuat biaya diferensial selalu berhubungan dengan situasi tertentu, yaitu masa yang akan datang, bukan masa lalu. Jadi bisa dikatakan bahwa biaya diferensial merupakan biaya masa yang akan datang yang diperkirakan akan berbeda atau terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan pemilihan di antara berbagai alternatif.

2.1.2 Manfaat Biaya Diferensial dalam Pengambilan Keputusan

Supriyono (1996:313) mengemukakan pendapatnya mengenai masalah-masalah yang dapat diselesaikan dalam pengambilan keputusan khusus yaitu sebagai berikut:

- "1. Menerima atau menolak pesanan-pesanan tertentu.
2. Menurunkan harga jual dari suatu pesanan khusus.
3. Mengevaluasi alternatif-alternatif untuk membuat atau membeli
4. Memperluas, menutup atau melepaskan suatu fasilitas.
5. Meningkatkan, mengurangi atau menghentikan produksi dari produk-produk tertentu."

Menurut pendapat Brock, Palmer, dan Sweeney (1978:366) masalah-masalah yang dapat diselesaikan adalah sebagai berikut:

- " 1. *Acquiring machinery.*
2. *Adding or dropping a product*
3. *Making or buying parts.*
4. *Special pricing of products*
5. *Replacing equipment.*"

Penjelasan mengenai manfaat biaya diferensial dalam pengambilan

keputusan khusus yaitu sebagai berikut:

1. Menerima atau menolak pesanan-pesanan tertentu.

Manfaat biaya diferensial dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan-pesanan tertentu adalah untuk menentukan perbedaan antara biaya memproduksi output sekarang yang lebih kecil dengan output yang direncanakan yang lebih besar. Jika kapasitas yang tersedia tidak digunakan sepenuhnya, maka analisis biaya diferensial dapat menunjukkan kemungkinan untuk menjual output tambahan pada angka yang lebih rendah daripada biaya per unit rata-rata yang ada. Jadi menerima pesanan tambahan

dapat diterima sejauh biaya variabel dapat ditutup, karena setiap kontribusi untuk menutup biaya tetap dari laba amat diperlukan.

2. Menurunkan harga jual dan suatu pesanan khusus.

Manfaat biaya diferensial dalam pengambilan keputusan menurunkan harga jual dan suatu pesanan khusus adalah untuk membantu manajemen dalam menentukan pada harga berapa perusahaan itu dapat menjual produk tertentu dan sampai seberapa besar harga tersebut dapat dikurangi agar dapat bersaing dengan produk-produk yang sejenis pada suatu pasar yang bersaing.

3. Mengevaluasi alternatif-alternatif untuk membuat atau membeli.

Manfaat biaya diferensial dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli komponen suku cadang atau produk tertentu adalah untuk memanfaatkan secara maksimal sumberdaya produktif dan keuangan perusahaan. Masalah yang seringkali timbul dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan membuat atau membeli adalah kemungkinan penggunaan peralatan yang menganggur, ruangan yang tak terpakai dan bahkan buruh yang menganggur.

4. Memperluas, menutup atau melepaskan suatu fasilitas.

Manfaat biaya diferensial dalam pengambilan keputusan memperluas atau menutup fasilitas adalah untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dijual dapat menutup biaya variabel dan memberikan kontribusi melalui penutupan biaya tetap. Penutupan suatu fasilitas tidak menghapuskan semua biaya. Penyusutan, bunga, pajak kekayaan, dan asuransi berlangsung terus, walaupun dalam keadaan telah aktif sepenuhnya. Sebaliknya jika operasi

dilanjutkan, maka biaya-biaya tertentu yang berhubungan dengan penutupan fasilitas itu dapat dihemat

5. Meningkatkan, mengurangi atau menghentikan produksi dari produk-produk tertentu.

Manfaat biaya diferensial dalam pengambilan keputusan meningkatkan, mengurangi atau menghentikan suatu produk adalah untuk mengidentifikasi jenis produk yang harus dihentikan tepat pada waktunya karena produk tersebut tidak menghasilkan laba atau laba yang dihasilkan kurang memadai. Dan sebaliknya apabila produk tersebut menghasilkan laba yang memadai, maka produk tersebut akan ditingkatkan melalui tindakan perbaikan yang tepat

2.1.3 Kapasitas dan Jenisnya

Dalam melakukan analisis terhadap biaya diferensial, pihak manajemen perusahaan juga harus memperhatikan tingkat kegiatan (kapasitas) yang akan dipakai sebagai dasar penaksiran biaya overhead pabrik. Kapasitas merupakan suatu besaran tetap dari pabrik dan mesin serta jumlah personalia dimana manajemen mempercayakan dirinya dan dengan hal-hal tersebut manajemen berharap untuk menjalankan perusahaan. Kapasitas sering dikaitkan dengan volume. Volume merupakan ukuran kegiatan perusahaan. Dalam kapasitas tersebut manajemen mencoba untuk mencapai jumlah volume yang menghasilkan penggunaan terbaik dari kapasitas yang ada.

Menurut Mulyadi (1993:212) ada 3 jenis kapasitas yaitu:

- "1. Kapasitas praktis.
2. Kapasitas normal.
3. Kapasitas sesungguhnya yang diharapkan."

Mulyadi juga menjelaskan mengenai pengertian masing-masing kapasitas sebagai berikut:

1. Kapasitas praktis adalah kapasitas teoritis dikurangi dengan kerugian-kerugian waktu yang tidak dapat dihindari karena hambatan-hambatan intern perusahaan. Sedangkan kapasitas teoritis adalah kapasitas pabrik atau suatu departemen untuk menghasilkan produk pada kecepatan penuh tanpa berhenti selama jangka waktu tertentu.
2. Kapasitas normal adalah kemampuan perusahaan untuk memproduksi dan menjual produknya dalam jangka panjang.
3. Kapasitas sesungguhnya yang diharapkan adalah kapasitas sesungguhnya yang diperkirakan akan dapat dicapai dalam tahun yang akan datang.

Penentuan tarif biaya overhead pabrik pada dasarnya adalah penaksiran biaya overhead pabrik sesungguhnya di masa yang akan datang, dan menurut pendekatan jangka pendek. Hal ini dapat dilakukan apabila tarif tersebut dibuat atas dasar tingkat kapasitas sesungguhnya yang diharapkan. Sedangkan penentuan tarif biaya overhead pabrik atas dasar kapasitas praktis atau kapasitas normal merupakan pendekatan jangka panjang, yang menghubungkan tingkat kegiatan perusahaan dengan kapasitas fisik pabrik dan tidak dipengaruhi oleh perubahan-perubahan penjualan yang bersifat sementara.

2.1.4 Analisis Perilaku Biaya

Penggolongan biaya sesuai dengan perilakunya merupakan faktor kunci yang sangat penting & dalam menaksir biaya masa depan serta bermanfaat untuk melakukan perencanaan biaya, pengendalian, dan pengambilan keputusan manajemen. Biaya-biaya variabel sangat penting, karena lazimnya biaya variabel merupakan biaya diferensial. Namun, jika biaya tetap harus dinaikkan melalui penambahan mesin baru atau menyewa ruangan tambahan, maka biaya ini dianggap sebagai biaya diferensial. Perilaku biaya yang terjadi dalam perusahaan merupakan informasi yang penting untuk diketahui. Informasi perilaku biaya ini digunakan untuk melaksanakan penetapan harga, perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan.

Menurut Atkinson (1995:137-140) ada tiga kelompok biaya berdasarkan perilakunya yaitu:

- " 1. *Fixed Cost*/ biaya tetap;
- 2. *Variable Cost*/ biaya variable;
- 3. *Mixed Cost*/ biaya semi variable."

Dalam mengelompokkan biaya sesuai perilakunya, Horngren (2000:30) mengemukakan asumsi-asumsi sebagai berikut.

- ⁴⁴1. Biaya dinyatakan sebagai biaya variabel atau biaya tetap dihubungkan dengan pemikul biayanya, karena biaya yang variabel terhadap suatu pemikul biaya belum tentu variabel terhadap pemikul biaya lainnya.
- 2. Rentang waktu harus ditentukan, sebab dalam jangka panjang semua biaya adalah variabel.
- 3. *Total cost* adalah linear.
- 4. Hanya digunakan satu buah *cost driver*.
- 5. Perubahan *cost driver* hanya dalam suatu *relevant range*"

Berkaitan dengan *fixed cost*, Hansen dan Mowen (1997:42) mengemukakan pendapatnya sebagai berikut:

"Fixed (activity) costs are costs that, in total, are constant within a relevant range as the level of activity output changes."

Karakteristik biaya tetap dikatakan oleh Usry dan Hammer (1994:32), sebagai berikut.

- “1. *Fixed costs are constant in total amount within a relevant output range of activity.*
2. *Fixed costs per unit decrease as activity increases within relevant range.*
3. *Control responsibility for fixed costs usually rests with middle or executive management rather than operating supervisors."*

Berdasarkan pengertian mengenai biaya tetap di atas, maka dapat disimpulkan bahwa biaya tetap adalah biaya yang tetap sama jumlahnya walaupun kegiatannya meningkat ataupun berkurang. Penggolongan suatu biaya sebagai biaya tetap, hanya berlaku berdasarkan asumsi yang mendasari kondisi yang tetap sehubungan dengan suatu biaya yang digolongkan sebagai biaya tetap. Dalam jangka panjang, semua biaya sifatnya variable. Sedangkan dalam jangka pendek, sebagian biaya sifatnya tetap, dan akan berubah karena perubahan dalam volume kegiatan.

Hansen dan Mowen (1997:43) mengemukakan pendapatnya mengenai *variable costs*- sebagai berikut:

"Variable costs are defined as costs that, in total, vary in direct proportion to changes in activity output."

Menurut pendapat Usry dan Hammer (1994:31), biaya variable mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- “1. *The total amounts of variable costs changes in activity within a relevant range.*
2. *Variable costs show a relatively constant amount per unit as activity changes within a relevant range.*
3. *They usually are assignable to operating departments with reasonable case and accuracy and are controllable by supervisor of a specific operating level “*

Berdasarkan uraian mengenai biaya variabe di atas, maka dapat disimpulkan bahwa biaya variabel adalah biaya yang dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan. Biaya variable diperkirakan akan meningkat secara proporsional dengan adanya kenaikan dalam kegiatan dan berkurang secara proporsional apabila volume kegiatannya berkurang. Biaya variabel menyangkut harga perolehan perlengkapan, biaya tenaga kerja tidak langsung, penerimanya, penyimpanan, pengolahan kembali barang, serta biaya pemeliharaan mesin dan peralatan.

Sedangkan Polimeni, Fabozzi, dan Adelberg (1991:21) mengemukakan pendapatnya mengenai *mixed cost* sebagai berikut:

"These cost contain both fixed and variable characteristics over various relevant range of operation. "

Mixed cost disebut juga *semi variable cost*. Komponen biaya tetap dalam biaya semi variabel ini merupakan biaya minimum untuk memperoleh suatu barang dan jasa. Sedangkan komponen biaya variabel secara total

berubah proporsional dengan perubahan *cost driver*. Sehingga bisa dikatakan bahwa biaya semi variabel memiliki dua sifat, baik tetap maupun variabel. Yang termasuk ke

17

dalam biaya ini adalah gaji pengawas atau penyetor asuransi karyawan, iimjangan pensiun, pemeliharaan gedung, listrik, air, gas, telepon, perawatan mesin kantor, dan beberapa perlengkapan lainnya.

2.1.5 Teknik kuantitatif dalam Analisis Biaya diferensial

Manajemen seringkali menghadapi masalah dalam penentuan kombinasi produk yang akan dihasilkan dengan menggunakan fasilitas produksi dan sumber dana terbatas yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, dalam melakukan analisis terhadap biaya diferensial diperlukan suatu teknik yang membantu manajemen untuk menentukan profitabilitas penggunaan jangka pendek dari kapasitas yang tersedia. Untuk membantu di dalam melakukan analisis, manajemen dapat memakai teknik kuantitatif.

Menurut Supriyono (1996:413), ada dua macam teknik kuantitatif dalam analisis biaya diferensial yaitu:

1. Pemrograman Linier (*Linear Programming*).
- 2, Distribusi Probabilitas (*Probability Distribution*).

Pemrograman Linear (*Linear Programming*) merupakan teknik matematika atau pendekatan matematika yang dapat digunakan sebagai alat untuk menentukan penggunaan fasilitas dan dana yang dimiliki perusahaan semaksimal mungkin, sehingga perusahaan dapat mencapai laba maksimal. Umumnya keterbatasan fasilitas dan kemampuan perusahaan berhubungan dengan faktor produksi dan faktor pemasaran, misalnya; kapasitas mesin, jam

kerja, tersedianya bahan mentah, fasilitas gudang, modal kerja, permintaan pelanggan, dan sebagainya.

Teknik ini merupakan suatu bantuan yang sangat besar nilainya bagi manajemen, karena menyediakan prosedur yang sistematis dan efisien, yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan. Analisis biaya diferensial mungkin menjadi agak rumit karena terdapat banyak kendala pada produksi dan kemungkinan jumlah produk. Berbagai kombinasi analisis untuk memperoleh pendapatan inkremental dan biaya yang berkaitan dapat dilakukan. Namun, pemrograman linear memungkinkan untuk menentukan arah tindakan yang paling optimum apabila alokasi sumberdaya adalah kompleks dan pemecahannya tidak jelas ataupun memungkinkan dengan mencoba-coba, menduga, atau dengan intuisi.

Proses pengambilan keputusan pada khususnya didasarkan pada seperangkat asumsi tunggal dalam kondisi-kondisi kepastian, yang dalam kenyataannya secara umum tidak ada. Keadaan ini biasanya ditangani dengan pertimbangan perusahaan dan suatu perkiraan untuk resiko serta ketidakpastian dalam memperkuat analisis kuantitatif data yang relevan. Dalam menentukan distribusi probabilitas setiap jenis produk, manajemen mendasarkan pada pengalaman masa lalu dan pengaruh perubahan lingkungan eksternal di masa yang akan datang.

Sebagian besar kesulitan timbul karena hanya ada sedikit manajer yang mau menaksir distribusi probabilitas. Akan tetapi, lebih banyak perhatian telah diberikan untuk mengadakan taksiran mengenai cakupan (*range*) dari kejadian-

kejadian yang mungkin dan menggunakan taksiran kemungkinan (*probability*) untuk memperhitungkan resiko dan ketidakpastian guna menunjukkan kemungkinan terjadinya kejadian ini dan untuk mengkalkulasikan data statistik yang bermanfaat.

2.2 Proses Pengambilan keputusan

Salah satu tugas yang sering dilakukan oleh seorang manajer adalah mengambil keputusan. Dalam melakukan tugas ini, seorang manajer dihadapkan pada beberapa alternatif, manajer tersebut harus memilih alternatif terbaik di antara semua alternatif. Biaya merupakan salah satu faktor utama yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Informasi mengenai biaya merupakan salah satu informasi internal ataupun eksternal yang bersifat finansial dan sangat penting bagi manajemen dalam mengelola perusahaan. Pengambilan keputusan khusus merupakan salah satu tujuan dari akuntansi biaya.

Mulyadi (1993:7-8) menyatakan pendapatnya mengenai tujuan akuntansi biaya yaitu sebagai berikut:

- "1. Penentuan harga pokok produk.
2. Pengendalian biaya.
3. Pengambilan keputusan khusus."

Untuk tujuan pengambilan keputusan khusus, akuntansi biaya berkaitan dengan informasi biaya dan pendapatan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan khusus selalu berhubungan dengan informasi masa yang akan datang. Akuntansi biaya untuk

pengambilan keputusan khusus menyajikan biaya masa yang akan datang (*future costs*). Informasi biaya ini tidak dicatat dalam catatan akuntansi biaya, melainkan hasil dari suatu proses peramalan.

Suatu keputusan tentunya menyangkut pada masa yang akan datang, bukan masa lain, sehingga dalam hal ini biaya historis bukanlah biaya yang relevan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa suatu biaya bisa dikatakan relevan terhadap pengambilan keputusan jika memiliki tiga aspek yaitu:

1. Menipakan biaya masa yang akan datang.
2. Berbeda untuk tiap alternatif yang ada.
3. Bila terdapat perbedaan waktu dari pengeluaran uang [*cash outflow*] maka nilai uang tersebut harus disesuaikan dengan menggunakan suatu *discount factor* "

Proses pengambilan keputusan menurut pendapat Supriyono (1996:401)

terdiri dari langkah-langkah:

1. Penentuan masalah.
2. Identifikasi alternatif yang mungkin diambil,
3. Menentukan data biaya dan penghasilan relevan.
4. Mengevaluasi data.
5. Mempertimbangkan data-data lain yang tidak dapat diukur secara kuantitatif.
6. Pembuatan keputusan."

Sedangkan menurut Hilton (1999:562), langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut:

1. Clarify the decision problem.
2. Specify the criterion.
3. Identify the alternatives.
4. Develop a decision model.
5. Collect the data.
6. Select an alternative."

2.3 Faktor kualitatif dan faktor kuantitatif non finansial yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan manajemen mencakup data akuntansi yang umumnya diukur dalam bentuk kuantitatif, Ketika manajer membuat suatu keputusan, faktor kualitatif dari beberapa macam alternatif juga sama pentingnya dengan faktor kuantitatif. Jadi dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli, perusahaan juga harus memperhatikan faktor kualitatif dan faktor kuantitatif non-finansial selain faktor kuantitatif finansial.

Homgren (2000:386) mendefinisikan faktor kualitatif sebagai berikut:

"Qualitative factors are outcomes that cannot be measured in numerical terms."

Sedangkan Hilton (1999:562) mendefinisikan factor kualitatif sebagai berikut:

"Qualitative factors are the factors in a decision problem that cannot be expressed effectively in numerical terms."

Dari definisi Horngen dan Hilton dapat disimpulkan bahwa faktor kualitatif merupakan suatu faktor yang tidak dapat dinyatakan dalam ukuran finansial atau dalam bentuk angka. Dalam pengambilan keputusan memproduksi atau membeli, faktor kualitatif yang penting sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan adalah kualitas produk yang dihasilkan oleh pihak ketiga jika keputusan yang diambil adalah membeli dari pihak ketiga tersebut. Sedangkan faktor kuantitatif non-finansial adalah faktor-faktor yang dapat diukur tetapi tidak dapat dinyatakan dalam ukuran finansial. Faktor kuantitatif non-

finansial yang sangat penting dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan adalah ketepatan waktu dari pihak ketiga untuk menyelesaikan suatu pesanan. Hal ini harus dipertimbangkan karena berkaitan dengan kepuasan pelanggan.

Jadi para manajer harus mempertimbangkan faktor-faktor ini dalam pengambilan keputusan, sebab jika suatu keputusan dibuat tanpa mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, keputusan itu dapat saja merugikan perusahaan. Misalnya perusahaan akan kehilangan kepercayaan dari pelanggannya jika ternyata produk yang dibeli dari pihak ketiga tidak selesai tepat pada waktunya.

2.4 Konsep-konsep Biaya yang Lain yang Berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan

Agar manajemen memiliki data biaya yang berguna dan mempunyai arti untuk analisis biaya dan laba, beberapa konsep lain harus dimasukkan dalam proses pengambilan keputusan. Untuk memenuhi kebutuhan manajemen dalam pengambilan keputusan, akuntansi biaya mengembangkan berbagai konsep informasi biaya untuk pengambilan keputusan seperti :

I. Biaya Relevan (*Relevant Cost*)

Dalam kamus istilah relevan didefinisikan sebagai "bersangkutan dengan, atau dapat diterapkan secara layak pada kasus yang ada; suatu sifat yang cenderung untuk membuktikan atau tidak membuktikan hal-hal yang dipersoalkan; bersangkutan paut." Penerapan definisi ini pada tujuan-tujuan

akuntansi biaya menunjukkan bahwa tidak ada angka biaya dan konsep tunggal yang sesuai dengan semua permintaan, tindakan dan keputusan manajemen.

Horngren, Foster, dan Datar (2000:385) mendefinisikan biaya yang relevan untuk pembuatan keputusan yaitu sebagai berikut:

"Relevant costs are those expected future costs that differ among alternative course of action. The two key aspects to this definition are that the costs must occur in the future and that they must differ alternative courses of action"

2. Biaya Kesempatan {*Opportunity Cost*}

Menurut Horngren (2000-385) pengertian *opportunity cost* adalah sebagai berikut:

"Opportunity cost is the contribution to income that is forgone (rejected)

by not using a limited resource in its next-best alternative use."

Sedangkan Garrison dan Noreen (2000:60) mendefinisikan *opportunity cost* sebagai berikut:

"Opportunity cost is the potential benefit that is given up when one alternative is selected over to another."

Kemudian mengenai *opportunity cost* ini dikatakan oleh Rayburn (1993:556) sebagai berikut:

"Opportunity costs are the profits cost by the diversion of an input factor

from one use to another"

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *opportunity cost* adalah tambahan laba yang hilang akibat memilih alternatif lainnya. Biasanya *opportunity cost* ini tidak tercatat dalam catatan akuntansi. Walaupun demikian

opportunity cost ini hendaknya diklasifikasikan sebagai biaya untuk pengambilan keputusan.

3. Biaya yang Diperhitungkan (*Imputed Cost*)

Hornrgren (2000:936) menyatakan pendapatnya mengenai *imputed cost* sebagai berikut:

"Imputed costs are costs recognized in particular situations that are not regularly recognized by accrual accounting procedures."

Sedangkan menurut pendapat Usry dan Hammer (1994:614):

""Imputed costs are hypothetical cost representing the cost of a resource measured by its use value. Imputed costs ordinarily do not appear in conventional accounting record and do not necessarily entail dollar outlays."

Dipandang dari segi pengambilan keputusan tertentu, *imputed cost* seringkali harus diperhitungkan untuk perbandingan dan analisis biaya. Karena *imputed cost* sebenarnya tidak terjadi maka biaya tersebut tidak memerlukan pengeluaran kas dan tidak akan dicatat dalam akuntansi perusahaan.

4. Biaya Pengeluaran Kas (*Out-of-Focket-Costs*)

Mengenai *out of pocket cost* ini, Hornrgren (2000:388) mengatakan bahwa:

"Out of pocket, outlay, or incremental costs are additional costs to obtain an additional quantity, over and above existing or planned quantities, of cost object."

Sedangkan Supriyono (1996:400) mendefinisikan biaya pengeluaran kas sebagai berikut:

"Biaya pengeluaran kas adalah biaya yang akan memerlukan pengeluaran kas sebagai akibat dari keputusan manajemen."

2.5 Pengambilan Keputusan Memproduksi Sendiri atau Membeli Produk Tertentu

Langkah awal dalam mengelola suatu perusahaan adalah ditetapkannya tujuan/*goals* tertentu. Setiap perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan untuk memperoleh laba yang memadai. Hal ini menyebabkan pihak manajemen perusahaan berusaha untuk mencari solusi dalam meningkatkan laba perusahaan. Salah satunya adalah dengan mengefektifkan dan mengefisienkan sumberdaya yang ada dalam perusahaan. Dalam usahanya untuk meningkatkan laba perusahaan, pihak manajemen dihadapkan pada beberapa alternatif dalam pengambilan keputusan khusus. Salah satu alternatifnya adalah pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu.

Pentingnya masalah keputusan membuat atau membeli dibuktikan dengan fakta bahwa hampir semua perusahaan pabrikase dalam kegiatan operasinya ada kalanya harus mengambil keputusan semacam ini. Pilihan untuk apakah memproduksi sendiri suatu barang atau membeli dari pihak ketiga dapat diterapkan pada beragam keputusan yang luas yang kerap kali menjadi faktor penentu utama atas profitabilitas dan bagi kesehatan keuangan perusahaan.

Masalah yang seringkali muncul dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan membuat atau membeli adalah kemungkinan penggunaan peralatan yang menganggur, ruangan yang tak terpakai dan bahkan buruh yang menganggur. Dalam kondisi ini, manajer cenderung untuk mempertimbangkan pembuatan unit-unit tertentu ketimbang membelinya dengan maksud untuk memanfaatkan fasilitas-fasilitas yang ada dan untuk mempertahankan angkatan kerja yang stabil.

Seorang akuntan harus menyajikan suatu laporan yang membandingkan biaya untuk membuat barang tersebut dengan harga penjual. Laporan itu harus menyajikan biaya diferensial dan barang tersebut termasuk bagian biaya tetap yang ada dan angka laba yang menempatkan total biaya atas dasar yang sebanding. Anggaran juga harus ditetapkan kembali guna menunjukkan pengaruh pada total biaya dan total laba apakah biaya tetap yang ada dialokasikan pada produk tambahan.

Suatu telaah biaya dengan biaya diferensial saja dan tidak ada alokasi dari *overhead* tetap atau laba akan menunjukkan kemungkinan penghematan biaya dalam jangka pendek. Dalam prakteknya, hal ini nampaknya lebih menguntungkan untuk membuat barang tersebut dalam sebagian besar kasus. Namun, jika manajemen diminta untuk menjual barang itu pada harga diferensial, mungkin tidak akan mau berbuat demikian, karena dalam jangka panjang, biaya penuh harus ditutupi dan laba yang layak harus dicapai. Lagipula, jika keuntungan yang didapat dalam membuat barang itu hanya sedikit, mungkin

lebih baik barang itu dibeli karena lebih dapat diandalkan pada harga pembelian yang pasti daripada taksiran biaya untuk membuat sendiri.

2.6 Perencanaan Laba

Perusahaan akan menetapkan kebijakannya secara tepat sehingga dapat tercapai efisiensi dan efektifitas dalam proses produksinya. Salah satu kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan adalah melakukan perencanaan laba. Istilah "perencanaan laba" dan "penganggaran" (*budgeting*) dapat dipandang sebagai istilah yang sinonim..

Supriyono (1996:409) mendefinisikan perencanaan laba sebagai berikut:

"Perencanaan laba merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam bentuk proyeksi perhitungan rugi-laba, kas, modal kerja, dan neraca yang berlaku untuk periode tertentu dimasa yang akan datang."

Menurut Munandar {1992:1} pengertian anggaran adalah sebagai berikut:

"Anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode} tertentu yang akan datang."

Berdasarkan pengertian-pengertian yang ada di atas, maka dapat dikatakan bahwa suatu perencanaan laba atau anggaran mempunyai empat unsur, yaitu:

- 1.Rencana, adalah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan datang yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.
- 2.Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

- 3.Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan

pada berbagai kegiatan perusahaan yang berraneka ragam.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang.

Dalam melakukan perencanaan laba, semua tingkatan manajemen harus terlibat, baik dalam penyusunan programnya maupun dalam penggabungannya ke dalam satu unit yang homogen. Perencanaan laba yang baik dan cermat tidak hanya dapat membantu mempererat kerjasama para karyawan, memperjelas kebijakan perusahaan, dan merealisasikan rencana saja, tetapi juga dapat menciptakan keselarasan yang lebih baik dalam perusahaan dan keserasian tujuan antara manajer dengan bawahannya.

Untuk memperoleh laba yang memadai, perusahaan harus menetapkan sasaran dari laba yang diinginkan. Dalam menetapkan sasaran laba, pihak manajemen harus mempertimbangkan faktor-faktor berikut:

1. Laba atau rugi yang diakibatkan oleh suatu jumlah volume penjualan tertentu.
2. Volume penjualan yang harus dicapai untuk menutup seluruh biaya yang terpakai, untuk menghasilkan laba yang memadai guna memenuhi kebutuhan perusahaan di masa depan.
3. Titik pulang-pokok (break-even point).
4. Volume penjualan yang dapat dihasilkan oleh kapasitas operasi pada saat ini.
5. Kapasitas operasi yang diperlukan untuk mencapai sasaran laba.
6. Hasil pengembalian atas modal yang digunakan.

Dalam menetapkan sasaran dan laba, pihak manajemen harus mempertimbangkan apakah laba yang di inginkan oleh perusahaan bersifat jangka pendek atau jangka panjang. Jadi sasaran dan suatu laba itu harus sejalan dengan sasaran yang diterapkan oleh perusahaan. Ada dua sasaran dari suatu laba berdasarkan jangka waktunya, yaitu:

1. Perencanaan Laba Jangka Panjang (*Long-Range Profit Planning*)

Dunia usaha semakin menyadari perlunya mengembangkan perencanaan laba atau ramalan jangka panjang. Dalam perencanaan laba jangka panjang, manajemen berusaha untuk menemukan arah jalan perusahaannya yang paling mungkin. Perencanaan jangka panjang tidak akan menghilangkan resiko, karena mengambil resiko merupakan suatu hal yang *hakiki* dari kegiatan ekonomi. Suatu hasil akhir dari perencanaan laba jangka panjang yang berhasil adalah kemampuan untuk memikul resiko yang lebih besar, yang merupakan landasan pokok untuk mengembangkan kemampuan kewiraswastaan.

Kecenderungan pasar dan faktor-faktor ekonomi, inflasi, pertumbuhan penduduk, pengeluaran konsumsi perorangan, dan angka-angka indeks dari produksi industri merupakan landasan bagi perencanaan jangka panjang. Tingkat hasil pengembalian atas modal (total harta) yang digunakan merupakan angka statistik yang penting dalam perencanaan laba jangka panjang.

2. Perencanaan Laba Jangka Pendek (*Short-Range Profit Planning*)

Rencana jangka panjang dari pihak manajemen hanya dapat dicapai dengan keberhasilan prestasi laba jangka panjang, dan ini memerlukan adanya pertumbuhan dan tingkat laba yang cukup tinggi dan stabil. Walaupun begitu,

rencana jangka panjang dengan segala perhitungan laba yang diharapkan serta perkembangannya haruslah dimasukkan ke dalam perencanaan laba untuk jangka waktu yang lebih pendek. Kendati satu tahun merupakan jangka perencanaan yang lazim, perencanaan laba jangka pendek dapat mencakup suatu jangka waktu tiga, enam atau duabelas bulan, tergantung pada sifat perusahaannya.

Beberapa organisasi mempergunakan anggaran berlanjut, dimana setiap kali ditambahkan satu bulan atau satu triwulan yang akan datang setelah satu bulan atau satu triwulan dilalui, dan anggaran untuk seluruh periode yang bersangkutan diperbaiki dan dimutakhirkan sesuai dengan kebutuhan saat itu. Prosedur ini memaksa pihak manajemen untuk selalu memperhatikan rencana jangka pendek mereka.

2.7 Analisis Biaya Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Memproduksi atau Membeli dari Pihak Ketiga untuk Memenuhi Suatu Pesanan guna Meningkatkan Laba

Di dalam mengelola perusahaan seringkali manajemen dihadapkan pada berbagai masalah pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil manajemen akan berhubungan dengan pemilihan berbagai macam alternatif yang akan dilaksanakan untuk waktu yang akan datang sebelum sesuatu tersebut terjadi. Salah satu alternatif dalam pengambilan keputusan adalah masalah apakah membuat sendiri atau membeli komponen suku cadang atau sejenis barang jadi. Alternatif pilihan untuk memproduksi sendiri suatu barang atau membelinya dari luar dapat diterapkan pada beragam keputusan yang luas dan seringkali menjadi

faktor penentu utama atas profitabilitas dan penting artinya bagi kesehatan keuangan perusahaan.

Tujuan dan pengambilan keputusan memproduksi sendiri suatu barang atau membelinya dari luar adalah untuk memanfaatkan secara maksimal sumberdaya produktif dan keuangan perusahaan. Masalah yang seringkali muncul dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan ini adalah kemungkinan adanya penggunaan peralatan yang menganggur, adanya ruangan yang tak terpakai, dan bahkan tenaga kerja yang menganggur.

Untuk mengantisipasi masalah-masalah yang muncul, pihak manajemen perusahaan cenderung untuk mempertimbangkan pembuatan unit-unit tertentu ketimbang membelinya dengan maksud untuk memanfaatkan fasilitas-fasilitas yang ada dan untuk mempertahankan angkatan kerja yang stabil. Artinya pihak manajemen perusahaan tidak menggunakan analisis biaya diferensial dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli dari luar untuk semua produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Karena ada beberapa jenis produk yang merupakan produk khas dari perusahaan. Sehingga pihak manajemen perusahaan tidak memutuskan membeli dari luar untuk jenis produk yang merupakan ciri khas dari perusahaan. Tujuannya agar kualitas dan kuantitas dari produk khas perusahaan dapat terjaga dan agar perusahaan tidak kehilangan kepercayaan dari para pelanggannya yang menggunakan produk khas perusahaan.

Penetapan biaya untuk memproduksi sendiri tidak boleh hanya dibatasi pada hal-hal yang sudah diidentifikasi seperti biaya pabrik atau yang dipakai dalam nilai

persediaan. Tetapi juga semua biaya langsung dan biaya tidak langsung yang dikeluarkan selama proses produksi juga harus dipertimbangkan. Sedangkan penentuan biaya untuk membeli tidak hanya dibatasi pada biaya yang ada pada faktor penyalur. Sifat persaingan dari harga yang ditentukan penyalur mengakibatkan harga optimum pihak ketiga yang berlaku berdasarkan atas spesifikasi dan kuantitas dari produk tersebut harus juga dipertimbangkan. Biaya untuk membeli juga harus mencakup biaya penuh untuk menempatkan produk itu pada kondisi dan lokasi yang sama seperti halnya kalau memproduksi sendiri. Biaya-biaya tersebut antara lain biaya pengangkutan, biaya inspeksi masuk, biaya penyimpanan persediaan, dan biaya-biaya lain yang berhubungan dengan proses pembelian.

Dalam melakukan analisis, manajemen harus memperhitungkan dengan cermat apakah laba yang diperoleh lebih besar apabila memproduksi barang itu sendiri daripada membelinya dari luar. Karena jika laba yang diperoleh hanya sedikit apabila memproduksi sendiri, mungkin lebih baik apabila membeli dari luar daripada memproduksi sendiri. Setelah manajer perusahaan itu mempertimbangkan, menganalisis, dan melakukan perbandingan antara biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi sendiri dengan harga beli barang jadi yang ditawarkan oleh pihak ketiga, maka dapat diambil suatu keputusan apakah akan memproduksi sendiri atau membeli dari pihak ketiga untuk memenuhi pesanan. Karena dengan melakukan analisis terhadap biaya diferensial, masalah dalam pengambilan keputusan membuat sendiri atau membeli dari pihak ketiga dapat teratasi dan perusahaan dapat memperoleh laba yang memadai.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek yang dianalisa dalam penelitian ini adalah Peranan Analisis Biaya Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Memproduksi Sendiri atau Membeli Produk Garmen Tertentu untuk Memenuhi Suatu Pesanan Guna Meningkatkan Laba dengan lokasi penelitian pada perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang industri garmen. Perusahaan ini berlokasi di jalan Belanak, Bandung.

Pada bab ini penulis memberikan gambaran mengenai objek penelitian. Berikut ini diuraikan sejarah singkat, struktur organisasi, uraian tugas dan kegiatan usaha PT. "X".

3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan ini didirikan berdasarkan akte notaris No. 32 oleh notaris Melly Nathaniel, S.H., pada tanggal 8 April 1973, sebagai perusahaan yang kegiatan utamanya bergerak di bidang industri garmen.

Perusahaan ini memproduksi pakaian jadi yang berupa kaos, baju, jaket, celana kulot dan beberapa jenis pakaian anak. Untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat, perusahaan telah melakukan usaha-usaha perbaikan dalam sistem manajemen, penentuan target pasar dan juga melakukan usaha-usaha untuk bisa mengefisienkan biaya produksi tanpa mengurangi kualitas produk

yang dihasilkan. Langkah-langkah ini diambil agar perusahaan dapat bertahan dalam kondisi ekonomi yang buruk dan tingkat persaingan yang semakin ketat.

3.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka organisasi yang merupakan garis tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh setiap pegawai dalam perusahaan. Jenis struktur organisasi setiap perusahaan berbeda-beda tergantung pada beberapa faktor yaitu:

1. Besar kecilnya perusahaan.
2. Luas sempitnya ruang gerak aktivitas perusahaan.
3. Kompleks tidaknya permasalahan yang dihadapi perusahaan.

PT. "X" menggunakan jenis struktur organisasi garis dan staf. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran 1. Berikut ini uraian singkat tugas dan tanggung jawab dari tiap-tiap jabatan yang terdapat pada PT. "X":

Presiden Direktur

Membawahi langsung Wakil Presiden Direktur. Uraian

tugas dan tanggung jawab:

1. Mengambil keputusan yang menyangkut kebijaksanaan dan rencana jangka panjang perusahaan.
2. Mendistribusikan dan mengalokasikan tugas-tugas operasional perusahaan kepada seluruh personel sesuai dengan bidangnya masing-masing.
3. meminta pertanggung jawaban dari masing-masing bagian yang dibawahi.

4. Menyetujui kerja sama dengan supplier/pemasok baik dari dalam maupun luar negeri.
5. Mengangkat dan memberhentikan karyawan.
6. Turut serta dalam mengusahakan dana yang diperlukan untuk membiayai dan melaksanakan kegiatan perusahaan.

Wakil Presiden Direktur

Bertanggung jawab kepada Presiden Direktur. Uraian

tugas dan tanggung jawab:

1. Mengkoordinir semua divisi yang ada dibawahnya serta selalu mengikuti semua kegiatan dan perkembangan perusahaan,
2. Bertanggung jawab atas hasil operasi perusahaan secara keseluruhan.
3. Mengadakan penilaian-penilaian terhadap kegiatan perusahaan secara berkala serta mengadakan perbaikan atau perubahan bilamana dianggap perlu.
4. Mengusahakan agar sistem administrasi dapat terlaksana secara teratur.
5. Menerima, mempertimbangkan dan menyetujui anggaran tiap divisi dan melakukan evaluasi.
6. Melakukan pengamatan terhadap gejolak pasar dan langganan, pengembangan produk, serta peningkatan permintaan.
7. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh Presiden Direktur.

Controller

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Membantu Presiden Direktur dalam mengevaluasi rencana kerja perusahaan yang telah disusun oleh Wakil Presiden Direktur.
2. Mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan rencana kerja yang telah ditetapkan.
3. Melaporkan hasil evaluasi dengan disertai saran-saran perbaikan dan peningkatan.
4. Bekerja sama dengan eksternal audit/ akuntan publik dalam segala hal yang melibatkan kepentingan perusahaan.
5. Melaksanakan pemeriksaan dan penugasan khusus lainnya yang diberikan oleh Presiden Direktur.

Kepala Dfvisi Pemasaran

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Menyusun rencana penjualan produk-produk perusahaan, sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
2. Mengawasi dan bertanggung jawab atas pelaksanaan penjualan sesuai dengan rencana dan target penjualan yang telah ditetapkan.
3. Membina hubungan baik dengan para langganan dengan cara meningkatkan mutu pelayanan, serta berusaha untuk mendapatkan pelanggan baru.

4. Mengadakan penelitian serta mengikuti perkembangan pasar yang dapat mempengaruhi penjualan dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang terjadi.
5. Memeriksa dan mengawasi pelaksanaan administrasi penjualan.
6. Menganalisa hasil penjualan dan membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan.
7. mengatur cara pengiriman barang ke tempat langganan dan mengawasi pelaksanaan administrasi pengiriman.

Kepala Divisi Pembelian

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Menyusun prosedur dan rencana pembelian bahan atau barang yang diperlukan oleh unit-unit organisasi dalam perusahaan.
2. Mengusahakan tersedianya bahan atau barang yang diperlukan dalam operasional perusahaan.
3. Mencari informasi mengenai harga bahan atau barang yang terkini.

Kepala divisi Produksi

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Menyusun kebijakan, prosedur, dan rencana baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek di bidang produksi.

2. Menentukan jumlah kebutuhan bahan baku, bahan pembantu, tenaga kerja, kapasitas mesin dan peralatan lainnya yang diperlukan untuk memproduksi produk tertentu dalam jangka waktu tertentu.
3. Senantiasa mengikuti perkembangan teknologi dan mempelajari kemungkinan diterapkannya di dalam perusahaan.
4. Mengikuti jalannya proses produksi dan menjaga mutu produk yang dihasilkan dengan cara mengawasi pelaksanaan pekerjaan di *quality control*.
5. Mengadakan penilaian atas prestasi kerja para bawahannya secara berkala.

Kepala Divisi Akuntansi dan Keuangan

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Menyusun dan mengusulkan kepada direksi mengenai kebijakan, prosedur dan program kerja di bidang keuangan dan akuntansi serta mengatur dan mengawasi pelaksanaannya.
2. Mengatur penyediaan dan penggunaan dana sesuai dengan kebijakan perusahaan.
3. Mengembangkan dan memelihara sistem pengelolaan, sistem akuntansi umum dan akuntansi biaya yang up-to date untuk kelancaran operasi perusahaan.
4. Mengawasi pelaksanaan penerimaan dan pengeluaran uang.
5. Memeriksa anggaran perusahaan yang dikonsolidasi secara menyeluruh dan mengadakan pengawasan terhadap realisasi anggaran yang sedang berjalan.

6. Mengatur jadwal pembayaran untuk melunasi kewajiban perusahaan pada saat yang tepat sehingga tidak mengganggu arus kas perusahaan.
7. Memeriksa kebenaran dan kelengkapan pencatatan seluruh harta, hutang, piutang, dan transaksi-transaksi perusahaan lainnya.
8. Menangani masalah-masalah perpajakan perusahaan baik pajak penghasilan maupun pajak pertambahan nilai dengan instansi-instansi dan lembaga-lembaga yang terkait.

Kepala Divisi Umum dan Personalia

Uraian tugas dan tanggung jawab :

1. Menyusun, merumuskan dan mengembangkan kebijakan, rencana dari program kerja untuk meningkatkan pelayanan di bidang personalia dan umum.
2. Mengawasi pelaksanaan pencarian, seleksi penerimaan dan penempatan pegawai pada bagian-bagian yang membutuhkannya.
3. Mengawasi pelaksanaan pekerjaan di bidang kesekretariatan, hubungan masyarakat dan perburuhan serta urusan umum yang meliputi pemeliharaan, keamanan dan kebersihan kantor, pabrik dan peralatann, serta kendaraan bermotor.
4. Memeriksa laporan-laporan mengenai keadaan pegawai dan urusan umum.
5. Mengatasi masalah-masalah yang timbul di bidang umum dan personalia.
6. Mengadakan penilaian atas prestasi kerja bawahannya secara berkala.

Divisi Profit Planning and Internal Control/ PPIC

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Merencanakan, mengarahkan dan mengontrol seluruh aktivitas produksi.
2. Mengkoordinir bersama manajer pemasaran, kegiatan pemasaran dan produk yang dihasilkan perusahaan.
3. Mengkoordinir bersama bagian pembelian untuk memperoleh bahan baku yang digunakan untuk proses produksi, memastikan bahwa bahan-bahan yang dipedulikan untuk produksi tepat dan tersedia pada waktunya.
4. Mengkoordinir dan mengawasi pengelolaan administrasi produksi.

Kepala Gudang

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Mengurus dan menjaga semua barang yang ada di dalam gudang seperti kain, aksesoris dan barang jadi.
2. Membantu PPIC dalam merencanakan pembelian bahan baku.
3. Mengadakan pencatatan dan pelaporan mengenai persediaan yang ada di gudang.

Kepala Data Operator dan Administrasi

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Mengawasi seluruh kegiatan administrasi & bagian produksi.
2. Membantu PPIC dalam menyusun rencana kerja untuk bagian produksi.

3. Bertanggung jawab atas kelengkapan dan kebenaran laporan yang dibuat sehubungan dengan pencatatan produksi.

Kepala Bagian Produksi

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Mengkoordinir bagian-bagian yang melakukan kegiatan produksi.
2. Bertanggung jawab atas pemakaian bahan baku yang digunakan dalam proses produksi.
3. Bertanggung jawab untuk memenuhi jadwal produksi dalam rangka menepati jadwal pengiriman kepada pembeli.
4. Memastikan bahwa bagian akuntansi mendapatkan data-data yang dibutuhkan untuk menghitung harga pokok produksi dan melakukan pencatatan dalam buku.
5. Bersama dengan bagian PPIC menyusun dan merumuskan program yang menyangkut seluruh operasi produksi termasuk perencanaan.
6. Membantu bagian PPIC dalam mengawasi dan mengendalikan mutu atau kualitas hasil produksi.

Bagian Sample

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Mengawasi pembuatan contoh produk dan pola agar sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan.

2. Bekerja sama dengan kepala bagian produksi untuk membuat perkiraan biaya produksi atau suatu pesanan dan memastikan bahwa target laba perusahaan tercapai.

3. Memeriksa dan bertanggung jawab atas laporan-laporan yang berhubungan dengan pembuatan sample.

Bagian Cutting

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Mengatur dan mengawasi aktivitas gambar pola dan pemotongan bahan.
2. Mengawasi pencatatan hasil potong dan membandingkan dengan yang direncanakan pada hari itu.
3. Mengawasi pencatatan penerimaan bahan, pengembalian kelebihan bahan, atau meminta kekurangan bahan kepada bagian gudang.
4. mengawasi pembuatan laporan cutting mingguan maupun bulanan.
5. Menandatangani formulir dan bukti akuntansi sesuai dengan wewenangnya.

Bagian Sewing

Uraian tugas dan tanggung jawab

1. Mengkoordinir dan mengawasi aktivitas sewing dari tiap line secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Memeriksa serta menganalisis laporan-laporan mengenai masalah yang timbul untuk mencari jalan keluarnya.

3. Mengawasi dan bertanggung jawab atas pembuatan laporan-laporan untuk aktivitas sewing.

4. Menandatangani formulir dan bukti akuntansi sesuai dengan wewenangnya.

Bagian Quality Control

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Mengatur dan mengawasi aktivitas pemeriksaan kualitas untuk masing-masing line pada bagian sewing.

2. Memeriksa dan mengawasi pencatatan setiap penerimaan dan pengeluaran hasil quality control oleh administrasi bagian quality control dan menyimpan bukti-bukti dasar pencatatannya.

3. Mengevaluasi faktor-faktor yang tidak memenuhi syarat yang telah ditetapkan dengan dibantu oleh bagian produksi.

Bagian Finishing

Uraian tugas dan tanggung jawab:

1. Mengkoordinir dan mengawasi pekerjaan akhir yang dilakukan seksi finishing.

2. Memeriksa dan bertanggung jawab atas laporan-laporan yang dibuat administrasi untuk aktivitas finishing

3. Memeriksa apakah barang jadi yang dihasilkan telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan.

3.1.3 Kegiatan usaha perusahaan

PT. "X" adalah suatu perusahaan yang kegiatan usahanya bergerak di bidang industri garmen. Produk yang dihasilkan oleh PT. "X" berupa kaos, jaket, celana kulot dan berbagai jenis pakaian anak. Penelitian yang dilakukan penulis hanya dibatasi pada usaha memproduksi celana kulot.

Di dalam melakukan usahanya, PT. "X" menerima pesanan (*job order*) dari berbagai pihak. PT. "X" juga menerima tawaran dari perusahaan lain berupa produk jadi dengan harga yang lebih rendah dari biaya untuk memproduksi suatu produk di PT. "X". Dalam menerima produk yang ditawarkan, perusahaan harus mempertimbangkan terlebih dahulu mengenai kuantitas dan kualitas dari produk yang ditawarkan. Karena jika kuantitas dan kualitas dari produk yang ditawarkan oleh pihak ketiga tidak memadai, maka akan membuat para pelanggan menjadi tidak puas dan PT. "X" akan kehilangan kepercayaan dari para pelanggannya. Maka dari itu, PT. "X" tidak menerima produk yang ditawarkan oleh pihak ketiga untuk setiap jenis produk yang dihasilkan oleh PT. "X". Karena ada produk-produk tertentu yang merupakan produk khas yang dihasilkan oleh PT. "X".

Dengan banyaknya jumlah pesanan yang diterima dan juga untuk melakukan efisiensi, perusahaan dihadapkan pada berbagai masalah. Salah satunya adalah memproduksi sendiri atau membeli dari pihak ketiga. Selain menerima pesanan, PT. "X" juga memasarkan produknya ke sejumlah toko pakaian dan pusat-pusat perbelanjaan yang ada di kota Bandung.

3.2 Metodologi Penelitian

Dalam menyusun skripsi penulis menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan studi kasus. Dalam metode ini akan diamati secara seksama aspek-aspek yang berkaitan erat dengan masalah yang diteliti, sehingga dapat diperoleh data-data yang mendukung penyusunan laporan penelitian. Data tersebut dapat berupa data primer maupun data sekunder. Kemudian data-data tersebut diolah, dianalisis dan di proses lebih lanjut dengan mempergunakan alat bantu berupa dasar-dasar teori yang telah dipelajari sebelumnya, sehingga dapat memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti dan dan objek tersebut dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti. Untuk keperluan pengujian hipotesis, diperlukan serangkaian langkah-langkah yang akan dimulai dengan metode pengumpulan data, operasionalisasi variabel, dan analisis pengujian hipotesis.

3.2.1 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis melakukan:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan data primer. Data tersebut diperoleh dengan cara:

- a) Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan jalan mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berwenang dan

bertanggungjawab untuk memberikan data dan keterangan yang dibutuhkan.

b)Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dimana penulis membuat pertanyaan-pertanyaan pada pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

c)Observasi, yaitu dengan cara mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian yang berhubungan dengan data-data yang diperlukan.

[2 Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendapatkan data sekunder yang akan mendukung penelitian. Hal itu dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku literatur, catatan-catatan kuliah serta bahan bacaan lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.

[3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Berdasarkan hipotesis yang diajukan yaitu "Analisis Biaya Diferensial dalam perusahaan yang berfungsi secara efektif dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan yang berperan untuk meningkatkan laba", terdapat dua variabel yang akan dianalisis hubungannya, yaitu:

1. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas, disebut juga variabel pengaruh adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain yang tidak bebas, dengan kata lain suatu variabel yang ada atau terjadi mendahului variabel tidak bebasnya. Dalam skripsi ini

variabel bebasnya adalah "Analisis Biaya Diferensial dalam perusahaan yang berfungsi secara efektif dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan".

3. variable tidak bebas (*Dependent Variable*)

Variabel tidak bebas, disebut juga variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau disebabkan oleh variabel lainnya. Dalam skripsi ini variable tidak bebasnya adalah "Meningkatkan laba".

Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut :

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Analisis Biaya Diferensial dalam perusahaan yang berfungsi secara efektif dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan	Biaya Diferensial Proses Pengambilan keputusan Factor kualitatif dan factor kuantitatif non finansial yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Konsep-konsep biaya yang lain yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan.	Ordinal

Meningkatkan laba	Laba sebelum dan Sesudah menggunakan biaya diferensial dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu	Ordinal
-------------------	---	---------

3.2.3 Analisis Peagujian hipotesis

Data yang diperlukan untuk mengetahui biaya diferensial dalam perusahaan yang berrfungsi secara efektif dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan yang berperan untuk meningkatkan laba, dikumpulkan melalui kuesioner yang diberikan kepada semua responden perusahaan yang bersangkutan. Kuesioner yang penulis sajikan dengan menggunakan pertanyaan tertutup, yaitu daftar pertanyaan yang kemungkinan jawabannya sudah ditentukan tedebih dahulu. Pilihan jawaban yang diberikan yaitu ya dan tidak.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menghitung persentase yang menunjukkan bagaimana peranan biaya diferensial dalam pengambilan keputusan memproduksi sendin atau membeii produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan. Untuk Keperluan penilaian hasil perhitungan persentase, penulis

menggunakan ketentuan yang dikemukakan oleh Dean J. Champion (1991:302)

yang menyebutkan klasifikasinya sebagai berikut :

- 1)0%-25%, tidak berperan atau sangat sedikit berperan.
- 2)26 % -50%, sedikit berperan.
- 3)51- 75%, cukup berperan.
- 4)76%-100%, sangat berperan.

Untuk menghitung persentase digunakan hitungan sebagai berikut:

$$\% = \frac{\text{Jumlah jawaban ya}}{\text{Jumlah jawaban kuesioner}} \times 100 \%$$

Jika hasil jawaban kuesioner tersebut berada antara 76%-100%, Maka penullis menarik suatu kesimpulan bahwa biaya diferensial dalam perusahaan berfungsi secara efektif dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau mcmbeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan yang" berperan untuk meningkatkan laba.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari Penelitian yang telah dilakukan penulis pada PT. "X" penulis memperoleh keterangan bahwa PT. "X" menggunakan analisis biaya diferensial dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan.

Dari penelitian ini penulis mencoba untuk menjelaskan mengenai:

1. Proses produksi di PT. "X".
2. Tinjauan masalah memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi pesanan yang dihadapi PT. "X".
3. Biaya-biaya untuk memproduksi celana kulot.
4. Pengelompokkan biaya produksi untuk pengambilan keputusan.
5. Biaya lainnya yang berhubungan dengan pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu.
6. Analisis perhitungan laba diferensial yang akan diterima oleh PT. "X" dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli.
7. Analisis pengujian hipotesis.

4.1 Proses Produksi di PT."X"

Biasanya proses produksi akan dimulai jika bagian pemasaran telah menerima pesanan dari pelanggan. Dalam menerima pesanan model baru dari pelanggan, bagian pemasaran akan didampingi oleh bagian sample, yang

selanjutnya akan membuat contoh dari barang yang dipesan. Contoh barang tersebut ditunjukkan kepada pelanggan untuk diminta persetujuannya. Apabila telah disetujui, maka bagian sample akan menggambar pola untuk diserahkan ke bagian produksi untuk memulai proses produksi.

Proses produksi di PT. "X" terbagi menjadi 3 tahap yaitu:

1. Pemotongan (*Cutting*)

-Proses produksi dimulai setelah bagian *cutting* menerima order dan pola untuk suatu pesanan.

-Bagian *cutting* kemudian mengeluarkan memo permintaan kain ke gudang.

-Kain yang diterima dari gudang digelar dan ditumpuk dengan ketebalan tertentu di suatu meja panjang dengan menggunakan *auto spreading machine*.

-Kain yang telah ditumpuk tersebut dipotong dengan menggunakan mesin pemotong kain sesuai dengan pola yang ditempel di bagian kain paling atas.

-Tumpukan kain yang telah dipotong diikat dan diberi nomor. Penomoran ini dilakukan untuk menandai bagian pola tersebut dengan pasangannya pada bagian lain dalam suatu pola, misalnya bagian kantong dengan bagian depan.

-Dilakukan pemeriksaan terhadap potongan-potongan kain tersebut. Jika terdapat kesalahan potong, maka harus segera diganti atau dicatat dalam laporan yang tersedia.

- Selanjutnya potongan-potongan kain tersebut harus dikelompokkan dengan potongan kain lain yang merupakan pola sambungannya, sesuai dengan nomor yang diberikan pada waktu pemotongan kain.

2. Penjahitan (*Sewing*)

- Bagian *sewing* menerima potongan kain yang telah dikelompokkan.
- Kepala bagian *sewing* meminta asesoris yang dibutuhkan ke bagian gudang

-Potongan kain dibagikan kepada para karyawan yang bertugas menjahit untuk dijahit dan disatukan dengan asesoris yang telah disiapkan.

- Diakhir proses *sewing*, setiap pakaian akan diperiksa kembali oleh seorang *quality controller* untuk memastikan bahwa tidak ada kesalahan dalam penjahitan.

- Pakaian yang telah dijahit dikirim ke proses akhir.

3. Penyelesaian (*Finishing*)

Pakaian yang diterima dari bagian *sewing* akan diselesaikan di bagian *finishing* dengan dilakukan proses sebagai berikut:

- Menjahit kancing.
- Memasang label merk.
- Membersihkan sisa-sisa benang yang masih menempel.
- Melakukan *needle detection* dengan menggunakan alat yaitu *needle detector*, untuk memeriksa apakah masih ada jarum yang tertinggal di pakaian
- Menyetrika pakaian.

-Setelah selesai dilakukan proses-proses di atas, maka pakaian-pakaian tersebut akan diperiksa kembali (*finishing inspection*) untuk memastikan bahwa pakaian yang dihasilkan benar-benar memiliki kualitas yang baik.

-Setelah selesai diperiksa, pakaian tersebut dilipat dan dimasukkan ke dalam kantung plastik. Kemudian dilakukan pengepakan ke dalam karton box.

-Selanjutnya pakaian-pakaian tersebut dikirim ke bagian gudang barang jadi untuk segera dikirim kepada pemesan.

Quality Control

Dalam proses produksi yang ada di PT. "X", pengendalian kualitas tidak hanya dilakukan pada akhir proses, melainkan pada sepanjang proses produksi.

4.2 Tinjauan Masalah Memproduksi Sendiri atau Membeli Produk Tertentu untuk Memenuhi Pesanan yang dihadapi PT. "X"

Setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak luput dari berbagai macam masalah. Masalah yang dihadapi tidak dapat diabaikan begitu saja, karena secara langsung ataupun tidak langsung dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu sangat diperlukan pemecahan yang tepat atas masalah yang dihadapi.

PT. "X" inipun tidak terlepas dari masalah-masalah dalam menjalankan operasinya. Salah satu diantaranya adalah masalah pengambilan keputusan dalam memenuhi suatu pesanan yang diterima oleh perusahaan. Dalam menyelesaikan masalah ini diperlukan pertimbangan dan perhitungan yang cermat dari

manajemen agar keputusan yang diambil tidak merugikan perusahaan. Selama ini PT. "X" melakukan produksi berdasarkan pesanan, tetapi kadang-kadang perusahaan menerima tawaran dari perusahaan lain untuk menyelesaikan pesanan tertentu dengan kualitas yang sama dan harga yang lebih rendah dari biaya produksi yang harus dikeluarkan jika memproduksi sendiri pesanan tersebut

Dengan semakin meningkatnya persaingan dan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal, perusahaan mencoba untuk menganalisis masalah ini. Dalam memecahkan masalah yang dihadapi ini, terdapat dua alternatif yang dapat dipilih perusahaan yaitu:

1. Perusahaan memproduksi sendiri untuk memenuhi suatu pesanan.
2. Perusahaan membeli dari perusahaan lain untuk memenuhi suatu pesanan.

PT. "X" tidak mempertimbangkan apakah akan memproduksi sendiri atau membeli dari perusahaan lain untuk setiap produk yang diproduksinya, sebab ada produk-produk tertentu yang merupakan produk khas dari perusahaan, sehingga perusahaan tidak akan mempertimbangkan kemungkinan untuk membeli dari perusahaan lain dengan alasan agar citra kualitas produk-produk khas tersebut tidak rusak karena rendahnya kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan lain.

Untuk menganalisis kemungkinan perusahaan membeli dari perusahaan lain untuk memenuhi suatu pesanan, PT. "X" mengambil produk celana kulot. Model ini digunakan untuk analisis dengan alasan bahwa produk ini diproduksi oleh banyak perusahaan dan bukan merupakan produk khas dari perusahaan. Dalam hal ini penulis akan mencoba membantu pihak manajemen PT. "X" dalam

menganalisis apakah lebih baik memproduksi sendiri atau membeli dan perusahaan lain untuk memenuhi pesanan berupa celana kulot ini.

4.3 Biaya-biaya untuk Memproduksi Celana Kulot

Untuk menganalisis masalah yang disebutkan di atas, maka penulis akan menguraikan dahulu biaya-biaya yang terdapat dalam perusahaan untuk memproduksi celana kulot. Biaya-biaya yang terjadi adalah:

1. Biaya bahan baku

Kain merupakan bahan baku yang digunakan untuk memproduksi celana kulot ini. Perusahaan menggunakan berbagai jenis kain, antara lain: *polyester* 100%; *polyester* 48%, *rayon* 52%; dan *polyester* 54%, *rayon* 26%, *polyttrthane* 20% dan lain-lain. Untuk pesanan celana kulot ini perusahaan menggunakan kain *poiyester* 100% (SD-2742L). Data yang berkaitan dengan bahan baku oleh penulis disajikan pada tabel 4.1 yang berisi data persediaan kain yang dimiliki oleh PT. "X".

2. Biaya bahan pembantu/ Biaya asesoris

Bahan pembantu adalah bahan-bahan lain selain kain yang diperlukan untuk membuat celana kulot dan siap untuk dipasarkan. Bahan pembantu yang biasa digunakan untuk membuat celana kulot ini adalah kancing, bahan pelapis (*interlining*), *size label*, *resleting*, *care labels plastic bag* dan asesoris tambahan lainnya. Karena dapat ditelusuri secara langsung pada produk, maka biaya bahan pembantu ini digolongkan ke dalam biaya bahan langsung selain kain. Data yang berkaitan dengan bahan pembantu oleh penulis disajikan pada

table 4.2 yang berisi data persediaan bahan pembantu dan benang yang dimiliki oleh P.T. "X".

Tabel 4.1
Persediaan Kain PT."X"
Tahun 2000

Nama	Kuantitas (meter)	Nilai	Harga per meter
<u>Kain Lokal</u>			
G - 03664	6.854,5	Rp 80.447.153,80	Rp 11.736,40
Z - 420174	9.573	Rp 82.921.326,00	Rp 8.662,00
R - 5060	13.200	Rp101.896.872,00	Rp 7.719,46
EA - 6000	18.765,6	Rp160.510.621,32	Rp 8.553,45
	2.473	Rp 21.722.832,00	Rp 8.784,00
<u>Kain Import</u>			
Z - 060	18.975,64	Rp258.357133,73	Rp 13.615,20
SD - 2742L	11.054,8	Rp116.526.435,84	Rp 10.540,80
Jumlah Persediaan Kain	80.896,54	Rp822.382.374,69	

Sumber : PT."X"

Tabel 4.1
Persediaan Bahan Pembantu dan Benang
PT."X"
Tahun 2000

Nama	Kuantitas	Satuan	Nilai	Harga per unit
<i>Nylon zipper</i>	208.277	<i>pcs</i>	Rp 120.234.513,60	Rp 577,28
<i>Plastic button</i>	40.142	<i>pcs</i>	Rp 18.016.740,40	448,83
<i>Polyester interlining (non woven)</i>	3.663	<i>mtr</i>	Rp 11.959.123,20	3.264,84
<i>polyester size label</i>	980.804	<i>pcs</i>	Rp 38.703.524,00	39,46
<i>paper label</i>	576.592	<i>pcs</i>	Rp 66.495.050,80	115,32
<i>sewing thread (300 meter/cones)</i>	87	<i>cones</i>	Rp 781.190,00	29,93
<i>Care label</i>	7.200	<i>pcs</i>	Rp 289.872,00	40,26
<i>Plastic bag</i>	24.935	<i>pcs</i>	Rp 2.181.812,50	87,50

Total persediaan bahan pembantu dan benang Rp
258.661.826,50

3. Biaya tenaga kerja langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang langsung terlibat di dalam proses produksi. Di PT.

”X”, tenaga kerja langsung ini dibagi menjadi beberapa kelompok yaitu:

-Karyawan harian *cutting*

-Karyawaa hariaa *sewing*

-Karyawan harian *finishing*

-Karyawan harian *quality control*

Biaya tenaga kerja ini ditambah dengan biaya tunjangan yang merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk keperluan karyawannya. Biaya tunjangan ini terdiri dari tunjangan kesehatan, tunjangan makan dan tunjangan transportasi. Tunjangan kesehatan bersifat tetap, sedangkan tunjangan makan dan tunjangan transportasi sifatnya variabel artinya tunjangan hanya diberikan jika karyawan itu masuk kerja. Data mengenai biaya tenaga kerja rata-rata per hari oleh penulis disajikan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Biaya Tenaga Kerja rata-rata per hari PT. “X”

Bagian	Jumlah Tenaga Kerja	Upah per hari (per tenaga kerja)	Biaya tenaga kerja per hari
Cutting	12	Rp 13.000,00	Rp 156.000,00
Sewing	240	10.500,00	2.520.000,00
Finishing	75	9.750,00	731.250,00
Quality Control	24	9.750,00	234.000,00
Total	351	Rp 43.000,00	Rp 3.641.250,00

Sumber : PT.”X”

Keterangan : Upah per hari (per tenaga kerja) merupakan upah rata-rata dari semua pegawai yang ada di setiap bagian. Tarif upah per hari ini merupakan jumlah dari upah pokok ditambah tunjangan-tunjangan yang ada.

4. Biaya produksi tidak langsung

Biaya produksi tidak langsung ini terdiri dari:

- Biaya bahan tidak langsung

Biaya bahan tidak langsung ini adalah biaya dari bahan yang digunakan untuk memproduksi celana kulot tersebut tetapi sulit untuk ditelusuri secara pasti berapa jumlahnya. Biaya ini sulit ditelusuri karena biasanya bahan-bahan ini juga dipergunakan pada saat memproduksi produk-produk lain selain celana kulot ini. Biaya ini tidak diusahakan untuk ditelusuri langsung kepada setiap produk, karena biasanya jumlahnya relatif kecil. Biaya bahan tidak langsung ini antara lain: benang, bahan pembersih dan beberapa bahan lainnya.

- Biaya tidak langsung lain-lain

Biaya-biaya tidak langsung ini adalah biaya-biaya selain biaya bahan tidak langsung yang tidak dapat diidentifikasi secara pasti ke produk, yang dalam hal ini adalah celana kulot. Biaya-biaya tidak langsung ini meliputi: biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya administrasi dan umum, biaya listrik pabrik, biaya penyusutan, biaya asuransi, biaya suku cadang dan perawatan, serta biaya lainnya yang tidak dapat ditelusuri langsung ke produk.

Data yang berkaitan dengan biaya produksi tidak langsung, disajikan dalam tabel 4.4 yang berisi komponen biaya produksi tidak langsung rata-rata yang terjadi di PT. "X" untuk setiap bulannya.

Tabel 4.4
Biaya Produksi Tidak langsung rata-rata per bulan PT.

Biaya	Jumlah	Produksi	Tarif biaya	Kelompok
		rata-rata	per unit	Biaya
		per bulan		
		(unit)		
Tenaga kerja tidak langsung	Rp 141.004,919,80	80.000	Rp 1.762,56	Tetap
Administrasi dan umum	4.263.208,50	80.000	53,29	Tetap
Listnk	11.016.256,68	80.000	137,70	Variabel
Penyusutan	65.430.450,67	80.000	817,88	Tetap
Asuransi	2.997.150,58	80.000	37,46	Tetap
Suku cadang dan peravvatan	5.928.699,66	80.000	74,11	Tetap
Bahan tidak langsung	6.511.675,37	80.000	81,40	Variabel
Total	Rp 237,15236U2		Rp 2,964,40	

Sumber: PT, "X"

Adapun perincian biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya produksi tidak langsung yang diperlukan untuk memproduksi satu buah celana kulot model 145837/0083 adalah sebagai berikut:

1. Biaya bahan baku yang berupa kain *polyester* 100% (SD-2742L) sepanjang 0,9 meter <fengan har^ Rp 10.540,80 per meter.
2. Biaya bahan pembantu yang terdiri dari:
 - 1 buah *nylon zipper* ERFC 36 dengan harga RP 577,28 per buah.
 - 3 buah *plastic button* dengan harga Rp 448,83 per buah.
 1. 0,5 meter *polyester interlining* dengan harga Rp 3.264,84 per meter.
 - 1 buah *size label* dengan harga Rp 39,46 per buah.
 - 1 buah *paper label* dengan harga Rp 115,32 per buah.
 - 1 buah *care label* dengan harga 40,26 per buah.
 - 1 buah *plastic bag* dengan harga 87,50 per buah.

3. Biaya tenaga kerja rata-rata per bulan yang terjadi di PT. "X" adalah Rp 91.031.250,00 (tabel 4.3). Produksi rata-rata per bulan yang dihasilkan oleh PT. "X" adalah 80.000 unit, sehingga biaya tenaga kerja per unit produk dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Tarif tenaga kerja per unit produk} = \frac{\text{biaya tenaga kerja rata-rata per bulan}}{\text{Produksi rata-rata per bulan}}$$

$$\text{Tarif tenaga kerja per unit produk} = \frac{\text{Rp } 91.031.250,00}{80.000}$$

$$\text{Tarif tenaga kerja per unit produk} = \text{Rp } 1.137,89.$$

4. Biaya produksi tidak langsung dengan tarif Rp 2.964,40 per unit.

4.4 Pengelompokkan Biaya Produksi untuk Pengambilan Keputusan

Data biaya produksi yang diperlukan dalam pengambilan keputusan adalah data biaya produksi yang merupakan biaya diferensial. Jadi dalam hal ini tidak semua biaya produksi yang dijelaskan pada bagian sebelumnya diperlukan untuk pengambilan keputusan.

Oleh karena itu PT. "X" mengelompokkan biaya-biaya produksi yang dikeluarkan untuk memproduksi celana kulot ke dalam kelompok biaya diferensial yang diperlukan dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli produk tertentu. Hal ini dilakukan untuk mencegah anggapan bahwa membeli dari pihak ketiga akan lebih menguntungkan daripada perusahaan memproduksi sendiri untuk memenuhi pesanan.

Untuk menghindari hal di atas, maka PT. "X" mengelompokkan biaya-biaya produksi yang terjadi ke dalam biaya diferensial dan biaya yang tidak

diferensial. Selanjutnya hanya biaya-biaya yang merupakan biaya diferensial saja yang akan diperhitungkan dalam analisis untuk memutuskan apakah akan memproduksi sendiri atau membeli dari perusahaan lain.

Dengan demikian biaya-biaya yang dijelaskan pada bagian sebelumnya oleh PT. "X" dikelompokkan sebagai berikut:

1. Biaya bahan baku merupakan biaya yang relevan dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli. Sebab biaya ini akan berbeda untuk setiap alternatif keputusan yang mungkin diambil oleh perusahaan dan merupakan biaya masa yang akan datang. Jika perusahaan memutuskan untuk memproduksi sendiri, maka biaya bahan baku ini akan terjadi, karena dengan memproduksi sendiri perusahaan membutuhkan kain untuk membuat celana kulot tersebut. Sebaliknya bila perusahaan memutuskan untuk membeli dari perusahaan lain, biaya bahan baku utama ini tidak akan terjadi karena perusahaan tidak membutuhkan kain untuk membeli celana kulot dan perusahaan lain.
2. Biaya bahan pembantu juga merupakan biaya yang relevan dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli, sebab biaya bahan pembantu juga berbeda untuk setiap alternatif yang mungkin diambil oleh perusahaan. Jika perusahaan memutuskan untuk memproduksi sendiri, maka biaya bahan pembantu ini akan terjadi. Sebaliknya jika perusahaan memutuskan untuk membeli dari perusahaan lain, maka biaya bahan pembantu ini tidak akan terjadi. Tetapi tidak semua biaya bahan pembantu ini merupakan biaya diferensial yang relevan dalam pengambilan keputusan membuat atau

membeli. Ada dan biaya bahan pembantu yang bukan merupakan biaya diferensial yang relevan dalam pengambilan keputusan ini yaitu biaya dari label merk perusahaan yang biasa disebut *paper label* dan pembungkus celana kulot yang sudah selesai yang biasa disebut *plastic bag*. Karena biaya label merk dan bahan pembungkus ini akan terjadi baik jika perusahaan memproduksi sendiri atau membeli dari perusahaan lain.

3. Biaya tenaga kerja merupakan biaya yang relevan dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli. Karena biaya tenaga kerja ini akan berbeda untuk setiap alternatif keputusan yang mungkin diambil oleh perusahaan. Jika perusahaan memutuskan untuk memproduksi sendiri, biaya tenaga kerja akan terjadi. Sebaliknya jika perusahaan memutuskan untuk membeli dari perusahaan lain, maka biaya tenaga kerja ini tidak akan terjadi, sebab perusahaan tidak memproduksi sendiri untuk memenuhi pesanan.

4. Biaya produksi tidak langsung secara umum bukan merupakan biaya diferensial dalam pengambilan keputusan ini. Karena biaya produksi tidak langsung ini tetap akan terjadi dan tidak berkaitan dengan keputusan yang mungkin diambil oleh perusahaan. Biaya-biaya seperti biaya tenaga kerja tidak langsung, administrasi dan umum, penyusutan, suku cadang dan perawatan, dan asuransi tetap akan terjadi dan tidak berkaitan dengan keputusan yang diambil oleh perusahaan. Tetapi ada juga biaya produksi tidak langsung yang merupakan biaya diferensial, yaitu biaya listrik dan biaya bahan tidak langsung.

Biaya-biaya yang disebutkan di atas, merupakan biaya produksi yang termasuk ke dalam kelompok biaya diferensial dan biaya tidak diferensial yang digunakan dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli. Berikut ini akan diuraikan biaya pembelian dari perusahaan lain yang merupakan biaya diferensial yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Biaya ini adalah harga pembelian celana kulot dari perusahaan lain, karena biaya pembelian ini hanya akan terjadi jika perusahaan memutuskan untuk membeli dari perusahaan lain.

Dalam melakukan penelitian, penulis telah mendapatkan data biaya untuk memproduksi celana kulot yang akan dianalisis dengan menggunakan analisis biaya diferensial. Data biaya tersebut dapat dilihat pada tabel 4.5, yang memperlihatkan semua biaya produksi untuk memproduksi 12.000 potong pesanan celana kulot model 145837/0083. Data biaya yang terdapat pada tabel 4.5 selanjutnya disederhanakan lagi menjadi data biaya diferensial yang digunakan dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli. Data tersebut oleh penulis disajikan pada tabel 4.6.

Selain itu, penulis juga telah mendapatkan data yang berkaitan dengan penawaran dari perusahaan lain untuk produk celana kulot ini. Data biaya ini disajikan pada tabel 4.7.

4.5 Biaya Lainnya yang Berhubungan dengan Pengambilan Keputusan Memproduksi Sendiri atau Membeli Produk Tertentu.

Pengambilan keputusan yang tepat biasanya didukung oleh lebih dari satu data. Dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh PT. "X", data biaya

produksi saja kurang memadai untuk diambilnya suatu keputusan, karena terdapat data biaya di luar biaya produksi yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli dari perusahaan lain. Data biaya tersebut adalah biaya kesempatan (*opportunity cost*).

Tabel 4.5
Biaya Produksi untuk Memproduksi 12.000 buah
Celana Kulot Model 145837/0083

Nama	Jumlah per unit	Satuan	Harga per unit (Rp)	Total Biaya per unit (Rp)	Total Biaya Untuk Semua Pesanan (Rp)
Biaya Bahan Baku	0,9	<i>Meter</i>	10.540,30	9,486,72	113.840.640,00
B. Bahan Pembantu:					
<i>Nylon Zipper</i>		<i>pieces</i>		577,28	6.927.360,00
<i>Plastic Button</i>	1	<i>pieces</i>	577,28	1,346,49	16.157.880,00
<i>Polyester Interlining</i>	3	<i>meter</i>	448,83	1.632,42	19.157.040,00
<i>Polyester Size Label</i>	0,5	<i>meter</i>	3264,84	39,46	473.520,00
<i>Paper Label</i>	1	<i>pieces</i>	39,46	115,32	1.383.840,00
<i>Care label</i>	1	<i>pieces</i>	115,32	40,26	483.120,00
<i>Plastic Bag</i>	1	<i>pieces</i>	40,26	87,50	
	1		87,50		
Biaya Tenaga kerja Langsung			1.137,89	1.137,89	13.654.687,50
Biaya Produksi Tidak Langsung			2.964,40	2.964,40	35.572.854,20
Total				17.427,75	209.132.941,70

Tabel 4.6
Biaya Produksi 12.000 buah Celana Kulot yang
Merupakan Biaya diferensial

Nama	Total Biaya per unit (Rp)	Jumlah Pesanan (unit)	Total Biaya untuk semua pesanan (Rp)
Biaya Bahan Baku	9.486,72	12,000	113,840,640,00
Biaya Bahan Pembantu:	3,838,73	12,000	46,06476
- <i>Paper Label</i>	(115,32)	12.000	0,00
- <i>PlasticBag</i>	(87,50)		(1,383,84 0,00)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	1.137,89	12.000	13.654.687,50
Biaya Bahan Tidak Langsung	81,40	12.000	976.751,31
Biaya Listrik	137,70	12.000	1.652.438,50
Total	14.479,62		173.755.437,31

Sumber : PT. "X"

Tabel 4.7
Biaya yang Harus Dikeluarkan jika PT. "X" Memutuskan untuk Membeli
Celana Kulot Model 145837/0083 dari Perusahaan lain

Nama	Total Biaya per unit Celana kulot (Rp)	Jumlah Pesanan (unit)	Total Biaya untuk Semua pesanan (Rp)
Harga beli	16.250,00	12.000	195.000.000

Biaya kesempatan ini akan muncul jika perusahaan mempunyai kesempatan untuk mendapatkan pesanan baru berupa produk lain jika perusahaan memutuskan untuk membeli celana kulot dari perusahaan lain. Berdasarkan wawancara yang telah penulis lakukan dengan bagian pemasaran, diketahui bahwa dengan memenuhi order celana kulot dengan cara membeli dari perusahaan lain, PT. "X" mendapatkan pesanan baru berupa produk lain seperti

pesanan baru ini, maka biaya kesempatan yang terjadi merupakan *income* yang akan diterima PT. "X" dari pesanan baru yaitu celana panjang wanita.

Adapun perincian biaya bahan baku, bahan pembantu, tenaga kerja, dan biaya produksi tidak langsung untuk memproduksi satu buah celana panjang wanita model 145835/0082 adalah sebagai berikut:

1. Biaya bahan baku utama yang berupa kain *polyester* 100% (SD-2060L)

sepanjang 1,1 meter dengan harga Rp 13.615,20 per meter.

2. Biaya bahan pembantu yang terdiri dari:

-1 buah *nylon zipper* ERFC 36 dengan harga Rp 577,28 per buah.

-3 buah *plastic button* dengan harga Rp 448,83 per buah.

-0,5 meter *polyester interlining* dengan harga Rp 3.264,84 per meter.

-1 buah *size label* dengan harga Rp 39,46 per buah.

-1 buah *paper label* dengan harga Rp 115,32 per buah. 1 buah *care label* dengan harga Rp 40,26 per buah.

- 1 buah *plastic bag* dengan harga Rp 87,50 per buah.

3. Seperti yang sudah dijelaskan oleh penulis dalam perincian biaya tenaga kerja untuk celana kulot, maka diketahui bahwa biaya tenaga kerja per unit produk adalah sebesar Rp 1.137,89.

4. Biaya produksi tidak langsung dengan tarif Rp 2.964,40 per unit.

Hasil perhitungan biaya produksi untuk memproduksi celana panjang wanita terdapat pada tabel 4.8 yang merupakan pengembangan dari data biaya yang ada pada tabel 4.1 sampai dengan label 4.4. Sedangkan perhitungan

mengenai kemungkinan laba yang akan diperoleh PT. "X" jika menerima pesanan celana panjang wanita, oleh penulis disajikan pada tabel 4.9.

Tabel 4.8

Nama	Jumlah per unit	Satuan	Harga per unit (Rp)	Total Biaya per unit(Rp)	Total Biaya Untuk Semua Pesanan (Rp)
Biaya Bahan Baku	1,1	<i>Meter</i>	13.615,20	14.976,72	239.627.520,00
B. Bahan Pembantu:					
<i>Nylon Zipper</i>		<i>pieces</i>		577,28	9.236.480,00
<i>Plastic Button</i>	1	<i>pieces</i>	577,28	1,346,49	21.543.480,00
<i>Polyester Interlining</i>	3	<i>meter</i>	448,83	1.632,42	26.118.720,00
<i>Polyester Size Label</i>	0,5	<i>meter</i>	3264,84	39,46	631.360,00
<i>Paper Label</i>	1	<i>pieces</i>	39,46	115,32	1.845.120,00
<i>Care label</i>	1	<i>pieces</i>	115,32	40,26	644.160,00
<i>Plastic Bag</i>	1	<i>pieces</i>	40,26	87,50	
	1		87,50		
Biaya Tenaga kerja Langsung				1.137,89	18.206.250,00
			1.137,89		
Biaya Produksi Tidak Langsung				2.964,40	47.430.472,26
			2.964,40		
Total				22.917,75	366.683.922,26

Tabel 4.9
Laba yang akan Diterima oleh PT. "X" jika Menerima Pesanan Ceiana Panjang Wanita

Pendapatan:

Harga/unit X Jumlafa Pesanan = Rp 26.300 X 16,000 = Rp 420,800,000,00

Biaya:	Rp	239,627,520,00
-Biaya bahan baku langsung		61.419.680,00
-Biaya bahan pembantu		18.206.250,00
-Biaya tenaga kerja		<u>47.430.472,26+</u>
-Biaya produksi tidak langsung		= 366.683.922,26-
Total biaya		Rp 54.116.077,74
Laba		

4.6 Analisis Perhitungan Laba Diferensial yang akan Diterima Oleh PT. "X" dalam Pengambilan Keputusan Membuat atau Membeli

Dalam melakukan analisis perhitungan laba diferensial, PT. "X" dihadapkan pada dua alternatif keputusan, yaitu;

1. Jika perusahaan memproduksi sendiri celana kulot untuk memenuhi pesanan.
2. Jika perusahaan membeli celana kulot dari perusahaan lain untuk memenuhi pesanan dan menggunakan kapasitas produksi yang menganggur untuk memproduksi celana panjang wanita.

Alternatif I : Perusahaan memproduksi sendiri celana kulot untuk memenuhi pesanan,

Analisis perhitungan laba:

Pendapatan:

Harga/unit X Jumlah Pesanan =Rp 17.500X12.000 = Rp 210.000.000,00

Biaya:

-Biaya bahan baku	= Rp 113.840.640,00
-Biaya bahan pembantu	43.630.920,00
-Biaya tenaga kerja langsung	13,654.687,50
-Biaya bahan tidak langsung	976.751,31
-Biaya listrik	<u>1.652.438,50+</u>
Total biaya	<u>= 173.755.437,31-</u>
Laba	Rp 36.244.562,69

Alternatif II : Perusahaan membeli celana kulot dari perusahaan lain untuk memenuhi pesanan dan menggunakan kapasitas produksi yang menganggur untuk

memproduksi celana panjang wanita. Analisis perhitungan laba:

Pendapatan:

$$\text{Harga/unit X Jumlah Pesanan} = \text{Rp } 17.500 \times 12.000 = \text{Rp } 210.000.000,00$$

Biaya:

$$\begin{aligned} \text{Harga beli dari perusahaan lain} &= 16.250 \times 12.000 = \frac{195.000.000,00}{-} \\ \text{Laba} &= \text{Rp } 15.000.000,00 \\ \text{Laba yang berasal dari pesanan celana panjang wanita} &= \frac{54.116.077,74}{+} \\ \text{Total laba yang diterima oleh PT. "X"} &= \text{RP } 69.116.077,74 \end{aligned}$$

4.7 Analisis Pengujian Hipotesis

Dalam melakukan pengujian hipotesis, penulis menghitung berapa besarnya persentase yang menunjukkan bagaimana peranan biaya diferensial dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan. Data yang diperlukan dalam melakukan pengujian hipotesis diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada lima orang responden yang bekerja di PT. "X".

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam pengolahan kuesioner yang diperoleh dari lima orang responden tersebut adalah sebagai berikut:

1. Memisahkan tiap-tiap jawaban responden sesuai dengan jawaban yang diberikan yaitu ya dan tidak.
2. Menjumlahkan berapa banyak jawaban ya dan tidak.
3. Dari semua jawaban ya dibagi dengan semua jawaban kuesioner, kemudian dikalikan dengan 100%.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada lima orang responden, diperoleh semua jawaban ya sebanyak 124 dan jumlah jawaban kuesioner secara

keseluruhan adalah sebanyak 150. Dengan demikian maka dapat diperoleh besarnya persentase peranan biaya diferensiai dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\% = \frac{\text{Jumlah Jawaban Ya}}{\text{Jumlah Jawaban Kuesioner}} \times 100\%$$

$$\% = \frac{124}{150} \times 100\% = 82,67\% \text{ (dibulatkan)}$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat disimpulkan bahwa biaya diferensial dalam perusahaan tersebut cukup berperan dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan guna meningkatkan laba. Dengan demikian maka hipotesis yang telah penulis kemukakan yaitu "Analisis biaya diferensial dalam perusahaan yang berfungsi secara efektif dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan yang berperan untuk meningkatkan laba" dapat diterima.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan keseluruhan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan penulis pada PT. "X" di Bandung, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Selama ini PT. "X" telah memperhatikan dan mempertimbangkan dengan cermat faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu dari perusahaan lain untuk memenuhi suatu pesanan. Hal ini terlihat dengan adanya:
 - a. Tindakan yang diambil oleh manajemen PT. "X" untuk mengatasi masalah yang timbul dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan. Masalah itu diantaranya adalah fasilitas, peralatan, dan tenaga kerja yang menganggur.
 - b. Penggolongan biaya sesuai dengan perilakunya sehingga PT. "X" dapat mengetahui biaya-biaya yang akan digunakan sebagai bahan analisis dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan.
 - e. Langkah-langkah yang diambil oleh PT. "X" dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan.

- d. Identifikasi yang dilakukan oleh PT. "X" terhadap faktor kualitatif dan faktor kuantitatif non finansial yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan.
2. Analisis biaya diferensial berfungsi dalam membantu manajemen untuk memilih alternatif yang terbaik. Hal ini terlihat dengan adanya:
 - a. Manfaat biaya diferensial dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli produk tertentu yaitu untuk memanfaatkan secara maksimal sumberdaya produktif dan keuangan perusahaan.
 - b. Penggolongan biaya-biaya produksi dan biaya-biaya lainnya ke dalam biaya diferensial dengan baik sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang menguntungkan perusahaan,
 - c. Analisis perhitungan laba yang dilakukan oleh PT. "X" yaitu dengan membandingkan laba yang diperoleh apabila memproduksi sendiri dengan laba yang diperoleh apabila membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan,
 3. Analisis biaya diferensial berperan dalam memperoleh laba yang memadai. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian hipotesis yang berupa kuesioner sebesar 82,67%. Selain itu juga ditunjang oleh besarnya laba yang diterima oleh PT. "X" sebesar Rp 69.116.077,74 apabila keputusan yang diterima adalah membeli produk celana kulot dari perusahaan lain untuk memenuhi suatu pesanan. Sedangkan jika PT. "X" memutuskan untuk memproduksi sendiri pesanan celana kulot tersebut, laba yang diperoleh adalah sebesar Rp

36.244.562,69. Sehingga dengan melakukan analisis terhadap biaya diferensial dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli produk tertentu untuk memenuhi suatu pesanan, PT. "X" dapat meningkatkan labanya sebesar Rp 32.871,515,50.

Kelemahan-kelemahan yang perlu mendapat perhatian dari PT. "X" adalah sebagai berikut:

1. Belum adanya bagian yang khusus menilai kualitas dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan lain.
2. Masih adanya perangkapan fungsi walaupun sudah ada pemisahan antar bagian. Misalnya bagian pembuatan pola yang merupakan tugas dari bagian *sample*, kadang-kadang bagian *cutting* yang membuat polanya apabila jumlah pesanan banyak dan untuk menghemat waktu.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan serta kesimpulan-kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, penulis akan mencoba untuk memberikan beberapa saran yaitu:

1. PT. "X" hendaknya mempunyai bagian yang khusus memeriksa kualitas dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan lain sehingga PT. "X" dapat mengetahui apakah produk yang ditawarkan tersebut dapat memuaskan pelanggannya atau tidak. PT. "X" juga dapat mengetahui apakah harga yang ditawarkan oleh perusahaan lain sesuai dengan kualitas dari produk yang ditawarkan.

2. Sebaiknya jangan ada perangkapan tugas di dalam perusahaan, walaupun jumlah pesanan banyak dan untuk menghemat waktu. Hal ini dimaksudkan agar pengendalian intern dapat memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony., Banker, Rajiu D., Kaplan, Robert S., Young, Mark S., *Management Accounting*, New Jersey; Prentice-Hall, Inc., 1995.
- Barfield, Jesse T., Raibom, Cecily A., Dalton, Michael A., *Cost Accounting: Traditions and Innovations*, St. Paul; West Publishing Company, 1991.
- Brock; Palmer; Sweeney. *Cost Accounting: Principles and Applications*. 3rd ed. USA: Me Graw-Hill, Inc., 1978.
- Champion, Dean J., *Basic Statistic for Social Research*, 2nd ed.. New York: Mac Millan Publishing Co., 1991.
- Garrison, Ray H., D.B.A; C.P.A, and Moreen, Eric W., Ph. D., CMA, *Managerial Accounting*, 9th ed., USA: Me Graw-Hill, inc., 2000.
- Hansen, Don R, and Mowen, Maryanne M., *Management Accounting*, 2nd ed, Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 1997.
- Hilton, Ronald W., *Managerial Accounting*, 4th ed., USA: Me Graw-Hill, Inc., 1999.
- Hornigren, Charles T., Foster, George., Datar, Srikant M., *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, 9th ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya, edisi ke-5, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1993.
- Munandar, M., *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, edisi ke-1, Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta, 1992.
- Polimeni, Ralph S., Fabozzi, Frank J., and Adelberg, Arthur H., *Cost Accounting: Concepts and Application For Managerial Decision Making*, 3rd ed., USA: Me Graw-Hill, inc., 1991.
- Rayburn, Letricia Gayle, *Cost Accounting: Using A Cost Management Approach*, 6th ed., Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 1993.
- Supriyono, R. A., S. U., Drs., Ak., Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan, edisi ke-2, Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta, 1996.
- Usry, Milton F. and Hammer, Lawrence H., *Cost Accounting: Planning and Control*, 11th ed., Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co., 1994.

PT *X"
Bandung

LAPORAN PENERIMAAN BARANG

TGL.

No.OP.

No.LPB
99165273

NO	NAMA BARANG/ UKURAN	KODE	BANYAKNYA	KET
----	---------------------	------	-----------	-----

PT "X"
Bandung

ORDER PEMBELIAN

Kepada :
up.--.
.....

TGL

No.SPP.

No.OP 99158208

NO	NAMA BARANG /UKURAN	KODE	QTT	HARGA	JUMLAH	KET
----	---------------------	------	-----	-------	--------	-----

Yang Meyerahkan,

Yang Menerima,

(.....)

(.....)

Mohon Dikirim Tanggal:
Supplier,

Pemesan :

(.....)

(.....)

PT 'X'
Bandung SURAT PERMINTAAN PEMBELIAN

Kepada :

.....
.....
.....

TGL

No.SPP.

No.SPP 99143880

NO	NAMA BARANG / UKURAN	KODE	QTT	HARGA	JUMLAH	KET

Alasan Permintaan :

Perkiraan tanggal Penyerahan

Yang Menyetujui,

Diminta Oleh,

(.....)

PT "X" Bandung

BUKTI BARANG KELUAR
Barang dikeluarkan untuk bagian :

TGL

NO	NAMA BARANG / UKURAN	KODE	Banyaknya	KET

Yang Menyetujui,

Diterima Oleh,

Dikeluarkan Oleh,

(.....)

(.....)

(.....)

