

**PENERAPAN VARIABLE COSTING DALAM PERENCANAAN
LABA DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN
PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI
SUMATERA UTARA**



Oleh :

Coki Deris Parlin Purba

NPM : 00 830 0460



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

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

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

**PENERAPAN VARIABLE COSTING DALAM PERENCANAAN
LABA DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN
PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI
SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

Oleh:

Coki Deris Parlin Purba

NPM : 00 830 0460

**Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Menyelesaikan Studi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Medan Area**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

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

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

Access From (repository.uma.ac.id)19/3/24

**Judul Skripsi : PENERAPAN VARIABLE COSTING
DALAM PERENCANAAN LABA DAN
PENGAMBILAN KEPUTUSAN
MANAJEMEN PADA PDAM TIRTANADI
* PROVINSI SUMATERA UTARA**

Nama Mahasiswa : COKI DERIS PARLIN PURBA

No. Stambuk : 00 830 0460

Jurusan : AKUNTANSI

Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

(Drs. RASDIANTO, MS, Ak)

Pembimbing II

(Drs. A. RAHMAN SAFRI NASUTION)

Mengetahui :

Ketua Jurusan

(Drs. ZAINAL ABIDIN)



Dekan

(Drs. RASDIANTO, MS, Ak)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

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

Access From (repository.uma.ac.id)19/3/24

RINGKASAN

COKI DERIS PARLIN PURBA : PENERAPAN VARIABLE COSTING DALAM PERENCANAAN LABA DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN PADA PDAM TIRTANADI MEDAN.

(Dibawah bimbingan Drs. Rasdianto, MS.Ak sebagai Pembimbing I dan Drs. Rahman Sayfrie sebagai Pembimbing II).

Keberhasilan suatu perusahaan pada umumnya ditentukan oleh kemampuan manajemen untuk melihat adanya kemungkinan dan kesempatan yang akan terjadi pada masa yang akan datang, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu sudah menjadi tugas dan tanggung jawab manajemen untuk merencanakan masa depan perusahaan, agar segala kemungkinan dan kesempatan yang akan terjadi pada masa yang akan datang tersebut sedapat mungkin telah diketahui dan direncanakan sejak sekarang cara menghadapinya.

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, penulis mengadakan penelitian melalui Library Research, merupakan pengumpulan data bersumber dari buku-buku maupun artikel-artikel yang berhubungan dengan masalah tersebut. Field Research merupakan penelitian yang langsung ke PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara, dengan mengadakan wawancara kepada beberapa orang pegawai dan penelitian terhadap catatan-catatan yang ada dalam perusahaan.

Berdasarkan data dan uraian yang dilakukan, diperoleh gambaran

sebagai berikut:

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

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

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

1. PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu perusahaan daerah air minum yang bergerak di bidang jasa penjualan air minum kepada masyarakat dalam usaha pemenuhan akan kebutuhan air bersih bagi masyarakat di Provinsi Sumatera Utara.
2. Penggolongan biaya berdasar konsep variable costing yang diterapkan oleh perusahaan belum sesuai dengan teori yang dijelaskan. Hal ini dikarenakan PDAM Tirtanadi berbeda dengan perusahaan lainnya yang bergerak dalam bidang penjualan melainkan perusahaan daerah yang bertujuan dalam memenuhi kebutuhan air bersih di Provinsi Sumatera Utara umumnya dan Medan khususnya. Hal tersebut mengakibatkan manajemen kurang bisa menerapkan konsep variable costing di dalam menggolongkan biaya seperti halnya perusahaan perdagangan lainnya.
3. PDAM Tirtanadi menggunakan variable costing sebagai informasi yang digunakan oleh manajemen dalam merencanakan peningkatan laba perusahaan. Informasi ini mencakup contribution margin yang membantu manajemen dalam merencanakan laba perusahaan sehingga biaya yang dikeluarkan tidak melebihi keuntungan yang akan diperoleh. Hal ini tidak sesuai dengan lazimnya perusahaan lainnya yang menerapkan penentuan harga pokok produksi sebagai acuan untuk menentukan contribution margin.
4. Manajemen PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara telah menerapkan variable costing di dalam mengambil keputusan jangka pendek dengan jelas. Hal ini dapat dilihat bahwa penerapan variable costing dalam

mengambil keputusan jangka pendek oleh manajemen telah sesuai dengan teori yang dijelaskan.

Atas gambaran yang diperoleh tersebut, penulis mencoba memberikan saran sebagai berikut :

1. Perusahaan di dalam menggolongkan biaya harus sesuai dengan konsep variable costing dengan tujuan agar informasi yang disajikan dapat membantu manajemen dalam merencanakan laba dan pengambilan keputusan jangka pendek.
2. Perusahaan harus membuat analisis hubungan biaya-volume-laba karena dengan analisis ini dapat memberikan informasi perubahan harga jual, volume penjualan dan biaya yang mempengaruhi laba sehingga manajemen dapat menentukan volume penjualan yang harus dicapai agar perusahaan dalam operasinya tidak mengalami kerugian walaupun perusahaan belum memperoleh laba.
3. Perusahaan harus membuat perhitungan harga pokok produksi di dalam laporan laba rugi perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menentukan contribution margin yang dapat membantu manajemen di dalam membuat perencanaan laba perusahaan.

KATA PENGANTAR

Terlebih dahulu penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kesehatan jasmani maupun rohani sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Pelaksanaan penyusunan skripsi ini dimaksudkan adalah untuk memenuhi syarat-syarat dalam usaha memperoleh gelar Sarjana dari Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, pada jurusan Akuntansi.

Dalam penulisan ini, penulis menyadari sepenuhnya kekurangan dan kelemahan dalam menyelesaikan skripsi ini, semua ini karena keterbatasan ilmu penulis. Walaupun demikian penulis berusaha semaksimal mungkin dengan segala kemampuan yang ada untuk mewujudkan skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan berupa bimbingan, petunjuk, informasi dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini sedah selayaknya penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. John Hardi, MSi., selaku Ketua Majelis Penguji.
2. Bapak Drs. Rasdianto, MS.Ak., sebagai Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membaca dan memperbaiki serta memberikan bimbingan dan pengarahan hingga selesai skripsi ini.
3. Drs. Rahman Safrie sebagai Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk turut serta dalam meneliti dan mengoreksi skripsi ini.

4., selaku Sekretaris Penguji Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area Medan..
5. Seluruh Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Medan Area yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan selama di bangku kuliah.
6. Bapak Pimpinan beserta seluruh staff PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara yang telah memberikan izin dan bantuan kepada penulis dalam melaksanakan riset dan pengumpulan data yang dibutuhkan untuk skripsi ini.
7. Orang tua penulis yang telah memberikan semangat dan ketekunan sehingga skripsi ini dapat selesai.
8. Rekan-rekan mahasiswa yang telah memberikan semangat dan bantuannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi rekan-rekan yang membaca dan penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis mohon maaf atas kekurangannya.

Medan, Mei 2002

Penulis

Coki Deris Parlin Purba

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN.....	i
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Luas dan Tujuan Penelitian	3
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	3
E. Metode Analisis	4
BAB II : LANDASAN TEORITIS	6
A. Pengertian Variable Costing	6
B. Keunggulan Dan Kelemahan Variable Costing	9
C. Penggolongan Biaya Dalam Konsep Variable Costing ..	13
D. Penerapan Variable Costing Dalam Perencanaan Laba Bagi Manajemen	19
E. Penerapan Variable Costing Dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Bagi Manajemen	30
BAB III : PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA	39
A. Gambaran Umum Perusahaan	39
B. Penggolongan Biaya Dalam Konsep Variable Costing Pada Perusahaan	45
C. Penerapan Variable Costing Dalam Perencanaan Laba Bagi Manajemen	49

	D. Penerapan Variable Costing Dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Bagi Manajemen	52
BAB IV	: ANALISIS DAN EVALUASI	56
BAB V	: KESIMPULAN DAN SARAN	61
	A. Kesimpulan	61
	B. Saran	64
DAFTAR PUSTAKA		65



DAFTAR TABEL

	Halaman
1	Tingkah Laku Biaya Semi Variabel 18
2	Contribution Margin 31
3	Daftar Keadaan Pegawai Per 31 Desember 2000 41
4	Laporan Rugi Laba PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara 50



DAFTAR GAMBAR

Halaman

1	Struktur Organisasi PDAM Tirtanadi	44
---	--	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Keberhasilan suatu perusahaan pada umumnya ditentukan oleh kemampuan manajemen untuk melihat adanya kemungkinan dan kesempatan yang akan terjadi pada masa yang akan datang, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu sudah menjadi tugas dan tanggung jawab manajemen untuk merencanakan masa depan perusahaan, agar segala kemungkinan dan kesempatan yang akan terjadi pada masa yang akan datang tersebut sedapat mungkin telah diketahui dan direncanakan sejak sekarang cara menghadapinya.

Salah satu tujuan mendirikan perusahaan adalah memperoleh laba dengan menggunakan seluruh sumber-sumber ekonomi yang dimilikinya. Oleh karena sumber ekonomi tersebut sifatnya terbatas, maka manajemen dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien. Dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen seringkali menghadapi masalah pengambilan keputusan diantara dua alternatif atau lebih yang bersifat kompleks, karena banyak kemungkinan yang dapat dipilih, yang pada umumnya bersifat saling meniadakan (*mutually exclusive*), artinya apabila satu alternatif dipilih maka yang lain tidak dapat dipilih. Jadi untuk dapat melakukan pemilihan, manajemen membutuhkan informasi yang berguna sebagai dasar untuk alternatif pilihannya.

"Dalam memperhitungkan unsur-unsur biaya ke dalam harga pokok produksi, terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan, yaitu metode penentuan harga pokok penuh (full costing) dan metode penentuan harga pokok variabel (variable costing)"¹⁾. Penentuan harga pokok penuh hanya bermanfaat untuk pelaporan pada pihak ekstern dan pelaporan dalam jangka waktu relatif panjang, minimal satu tahun. Dengan kata lain penentuan harga pokok penuh kurang relevan untuk tujuan perencanaan dan pengendalian jangka pendek.

Bertitik tolak dari uraian di atas, maka dalam penulisan skripsi ini, penulis mengambil judul : **"PENERAPAN VARIABLE COSTING DALAM PERENCANAAN LABA DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN PADA PDAM TIRTANADI MEDAN"**.

B. Perumusan Masalah

Masalah dalam suatu riset harus dirumuskan secara jelas, cermat dan tepat sehingga akan mempermudah untuk pengambilan data yang akan dianalisis. Berdasarkan hal tersebut maka penulis mencoba merumuskan masalah yang ada pada manajemen PDAM Tirtanadi yang ada kaitannya didalam membuat perencanaan, pengendalian dan analisa biaya yang lebih tepat yaitu bagaimana variable costing dapat bermanfaat bagi manajemen dalam merencanakan laba dan mengambil keputusan jangka pendek.

¹⁾ Mulyadi, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kelima, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1991, hal.18.

C. Luas dan Tujuan Penelitian

Mengingat keterbatasan waktu, dana dan kemampuan, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya mengenai masalah manfaat **variable costing** dalam perencanaan laba dan pengambilan keputusan jangka pendek. Dalam perencanaan laba akan dibahas dan dibatasi mengenai **contribution margin** sedangkan dalam pengambilan keputusan akan dibatasi pada pengambilan keputusan dalam penentuan harga produk dan konsep penentuan harga pokok variabel untuk beberapa masalah pembuatan keputusan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk memperoleh pengertian yang mendalam tentang manfaat **variable costing** sebagai alat bantu manajemen dalam perencanaan laba dan pengambilan keputusan jangka pendek.
2. Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penggolongan biaya dalam konsep **variable cost** pada PDAM Tirtanadi.
3. Memberikan saran yang memungkinkan adanya manfaat bagi pihak perusahaan dalam pengambilan keputusan manajemen.

D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan bahan-bahan yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini, penulis menggunakan dua macam metode penelitian, yaitu:

1. Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Metode penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh dan mengumpulkan informasi atau teori-teori yang diperlukan sebagai landasan ilmiah, yang diperoleh dari buku-buku, literatur, laporan, artikel yang ada hubungannya dengan judul di atas. Data yang diperoleh melalui metode ini merupakan data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (*field research*)

Metode penelitian ini dilakukan dengan mendatangi langsung perusahaan. Data yang diperoleh melalui metode ini merupakan data primer.

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis lakukan adalah dengan cara:

- a. Wawancara (*interview*), yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan data dan informasi sesuai dengan materi dan pokok bahasan dalam skripsi ini.
- b. Pengamatan (*observation*), yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek yang menjadi topik dalam penulisan skripsi ini.
- c. Daftar Pertanyaan (*questioner*), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada pihak yang berkompeten dalam perusahaan agar diperoleh jawaban secara tertulis.

E. Metode Analisis

Untuk menganalisis data dan informasi yang diperoleh, penulis menggunakan dua metode, yakni :

1. Metode Analisis Deskriptif

Melalui metode ini data yang diperoleh disusun, diklasifikasikan dan dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.

2. Metode Analisis Komparatif

Metode penganalisaan yang dilakukan dengan bertitik tolak dari data umum serta membandingkan dengan fakta yang ada sebagai kesimpulan khusus, sehingga dari analisis tersebut dapat diperoleh gambaran yang jelas (penyimpangan atau persesuaian) diantara keduanya.

Dari kedua metode analisis diatas, maka penulis selanjutnya membuat kesimpulan dan saran yang dapat berguna bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian Variable Costing

Pengertian variable costing merupakan salah satu konsep penentuan harga pokok produk dalam penyusunan rugi laba perusahaan. Pendekatan variable costing sering disebut juga pendekatan direct costing atau pendekatan marginal costing. Beberapa definisi mengenai variable costing telah dikemukakan oleh beberapa pakar dengan menggunakan istilah yang berbeda-beda.

Ray H. Garrison mengemukakan:

Bahwa dalam pendekatan variable costing, hanya biaya produksi yang berubah secara langsung dengan kegiatan produksi saja yang diperlukan sebagai harga pokok produk. Harga pokok produk meliputi biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead produksi variabel. Garrison berpendapat bahwa penggunaan istilah direct costing adalah kurang tepat, lebih tepat menggunakan istilah variable costing atau marginal costing karena istilah variable costing atau marginal costing mengandung gagasan bahwa hanya biaya produksi variabel saja yang ditambahkan ke harga pokok yang diproduksi¹⁾.

Menurut Mulyadi definisi variable costing adalah "penentuan harga pokok produk yang hanya membebankan biaya-biaya produksi variabel saja ke dalam harga pokok produk".²⁾ Menurut R.A. Supriyono definisi penentuan

¹⁾ Ray H. Garrison, **Managerial Accounting**, Terjemahan A. Totok Budisantoso, Edisi Ketiga, Buku Satu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2000, hal 248-249

²⁾ Mulyadi, **Akuntansi Biaya Untuk Manajemen**, Edisi Keempat, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1984, hal 30

harga pokok variabel (*variable costing*) adalah "satu konsep penentuan harga pokok produk yang hanya memasukkan semua elemen biaya produksi ke dalam harga pokok produk".³⁾

Sedangkan Adolph Matz dalam bukunya *Cost Accounting: Planning and control*, mengemukakan pengertian *variable costing* adalah :

Direct costing atau *variable costing* adalah suatu penentuan harga pokok produk dengan membebankan biaya-biaya produk yang berubah sesuai dengan volume kegiatan. Hanya biaya-biaya utama atau pokok (biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung) ditambah biaya overhead pabrik variabel yang dipergunakan untuk menilai persediaan produk dalam proses dan menentukan harga pokok jadi.⁴⁾

Berdasarkan berbagai pendapat para pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian *variable costing* adalah suatu konsep penentuan harga pokok produk dalam penyusunan laporan rugi laba dengan membebankan biaya produksi variabel sebagai harga pokok produk. Biaya produksi variabel meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik variabel. Biaya produksi tetap atau biaya overhead pabrik tetap dalam *variable costing* tidak melekat pada persediaan produk yang belum laku terjual tetapi biaya produksi tetap atau biaya overhead pabrik tetap tersebut dibebankan sebagai biaya dalam periode biaya itu terjadi dan pembebanannya tidak boleh ditunda untuk periode berikutnya. Dengan demikian dalam pendekatan *variable costing*, biaya

³⁾ R.A. Supriyono, **Akuntansi Manajemen I : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan**, Edisi Pertama, Penerbit BPFE-UGM, 1987, hal. 476.

⁴⁾ Adolph Matz and Milton F. Ustry, **Cost Accounting: Planning and Control**, Editor Suryadi Saat, Edisi Ketujuh, Jilid Pertama, Penerbit Erlangga,

produksi tetap atau biaya overhead pabrik tetap tidak termasuk dalam harga pokok persediaan.

Sedangkan jika penentuan harga pokok menggunakan pendekatan full costing semua biaya produksi dibebankan sebagai harga pokok produk baik yang bersifat tetap maupun variabel. Terhadap biaya overhead pabrik (BOP), baik yang bersifat tetap maupun variabel, dibebankan kepada produk yang diproduksi atas dasar tarif yang ditentukan di muka pada kapasitas normal atau atas dasar BOP sesungguhnya.

Harga pokok menurut full costing terdiri dari:

Biaya bahan baku	Rp xxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxx
BOP tetap	xxx
BOP variabel	xxx +
Harga pokok produk	Rp xxx

Harga pokok menurut variable costing terdiri dari :

Biaya bahan baku	Rp xxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxx
BOP variabel	xxx +
Harga pokok produk	Rp xxx

Dalam variable costing, BOP tetap diperlakukan sebagai period cost bukan sebagai harga pokok produk, sehingga BOP dibebankan sebagai biaya dalam periode dimana BOP tetap tersebut terjadi. Dengan demikian BOP tetap dalam variable costing tidak melekat pada persediaan produk yang belum laku dijual tetapi langsung dianggap sebagai biaya dalam

B. Keunggulan dan Kelemahan Variable Costing

Untuk kepentingan manajemen, variable costing mempunyai beberapa keunggulan dan kelemahan dibandingkan dengan full costing.

1. Keunggulan Variable Costing

Adapun keunggulan variable costing adalah:

a. Lebih bermanfaat untuk perencanaan laba jangka pendek

Informasi mengenai contribution margin sangat berguna untuk perencanaan laba dalam jangka pendek melalui hubungan biaya-volume-laba.

b. Lebih bermanfaat untuk membuat keputusan jangka pendek

Dalam variable costing semua biaya digolongkan sesuai dengan variabilitasnya, yaitu ke dalam biaya tetap dan biaya variabel, informasi tersebut sangat bermanfaat untuk membuat keputusan jangka pendek.

c. Dapat lebih mudah dimengerti dan digunakan manajemen

Laporan biaya produksi dan laporan laba rugi yang didasarkan harga pokok variabel bentuknya lebih mengikuti pemikiran manajemen dalam jangka pendek, sehingga manajemen lebih mudah mengerti dalam menggunakan laporan tersebut.

d. Dapat secara langsung mengetahui pengaruh biaya tetap terhadap laba

Pengaruh biaya tetap terhadap laba lebih ditekankan, sebab jumlah total biaya tetap untuk periode tersebut lebih kelihatan dalam laporan

rugi laba. Dalam laporan rugi laba, semua biaya tetap dikumpulkan dan dijelaskan menjadi satu dalam biaya periode.

e. **Dapat meningkatkan kemampuan laba terhadap segmen**

Laba marginal lebih menggambarkan kemungkinan relatif untuk meningkatkan produk, daerah pemasaran, golongan langganan dari segmen bisnis lainnya, tanpa harus dikaburkan oleh alokasi biaya tetap bersama.

f. **Dapat diterapkan pada biaya standar dan anggaran fleksibel**

Dalam variable costing dapat dihubungkan dengan perencanaan yang efektif untuk pengendalian biaya standar atau anggaran fleksibel. Penyimpangan dari standar atau anggaran dapat segera diketahui dan dikoreksi.

g. **Dapat menghubungkan biaya kas dengan kegiatan**

Variable costing merupakan konsep harga pokok yang menghubungkan biaya keluar dari kantong atau biaya kas yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan khususnya kegiatan mengolah produk karena umumnya biaya variabel merupakan biaya kas.

2. Kelemahan Variable Costing

Kelemahan –kelemahan variable costing adalah:

a. **Tidak sesuai dengan pelaporan eksternal.**

Kelemahan utama variable costing adalah tidak diterima untuk pelaporan eksternal. Penolakan ini dengan jelas dapat ditinjau dari

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

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

definisi harga pokok yang diberikan oleh berbagai badan yang mengatur pelaporan eksternal misalnya :

- 1) **The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)**
Melalui Financial Accounting Standard Board (FASB) volume 3 AC Section 5.21, Inventory Pricing, yang secara formal diumumkan dalam Accounting Research Bulletin (ARB) 43, mengemukakan bahwa "Dasar utama akuntansi persediaan adalah costs, yang telah didefinisikan secara umum sebagai harga tertentu yang dibayarkan atau dipertimbangkan untuk pemilikan suatu aktiva. Penerapan terhadap persediaan, costs berarti secara prinsip adalah jumlah pengeluaran yang terjadi atau yang dibebankan secara langsung atau tidak langsung untuk menjadikan persediaan pada kondisi dan lokasi yang demikian". Bagian ini juga menyatakan bahwa "Dalam hal ini juga diakui bahwa semua overhead yang tidak diakui oleh prosedur akuntansi yang diterima umum harus dikeluarkan dari persediaan". FASB Interpretation No. 1 juga mendukung pernyataan AICPA tersebut diatas.
- 2) **Internal Revenue Service (IRS)**
Regulation 1.471 menyatakan bahwa cost tertentu harus dimasukkan atau tidak dimasukkan dalam persediaan untuk pelaporan pajak tergantung pada perlakuan mereka untuk laporan keuangan"... tetapi jika perlakuan tersebut tidak konsisten dengan prinsip akuntansi yang diterima umum maka persediaan harus disesuaikan terhadap prinsip tersebut".
- 3) **Securities and Exchange Commission (SEC)**
Untuk kepentingan pemegang saham perusahaan yang go public tidak menerima laporan keuangan yang disusun dengan variable costing. Pada dasarnya penolakan SEC terhadap variable costing disebabkan karena variable costing merupakan akuntansi yang tidak diterima umum.⁵⁾

Sedangkan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) dalam PSAK No. 14 Paragraf 06 menyatakan bahwa "biaya persediaan harus melihat semua pembelian, biaya konversi dan biaya lain yang timbul

sampai persediaan berada dalam kondisi dan tempat siap untuk dijual".⁶⁾

Berdasarkan uraian tersebut diatas jelaslah bahwa AICPA, IRS, SEC dan SAK menolak laporan keuangan yang disusun dengan variable costing karena variable costing tersebut tidak memasukkan biaya tidak langsung terhadap persediaan.

- b. Kesulitan pemisahan biaya kedalam biaya tetap dan biaya variabel.

Pemisahan biaya dalam variable costing menjadi biaya tetap dan biaya variabel sebenarnya sulit dilaksanakan, karena jarang sekali suatu biaya benar-benar biaya tetap atau biaya variabel. Biaya dalam variable costing semuanya harus dipisahkan kedalam biaya tetap dan biaya variabel, tetapi hasil akhir dari pemisahan tersebut tidak sama antara metode yang satu dengan metode yang lain sehingga besarnya harga pokok juga berbeda.

- c. Tidak sesuai dengan pemanfaatan fasilitas (sumber).

Variable costing tidak sesuai dengan pemanfaatan fasilitas atau sumber yang dimiliki perusahaan. Untuk memproduksi produksi diperlukan fasilitas atau sumber yang sebagian menimbulkan biaya tetap, namun dalam variable costing ini biaya tetap atas pemanfaatan kapasitas atau sumber tersebut tidak masuk kedalam harga pokok produk atau persediaan.

d. Cenderung menganggap remeh elemen biaya tetap

Variable costing cenderung menganggap remeh elemen biaya tetap. Kenyataannya suatu perusahaan dapat menghasilkan laba jika contribution marginnya sudah dapat menutup semua elemen biaya tetap. Struktur biaya tetap juga harus diperhatikan oleh manajemen dalam rangka mencapai laba perusahaan.

Walaupun variable costing ditolak untuk pelaporan eksternal, para pendukung variable costing mengemukakan tiga keunggulan variable costing untuk pelaporan eksternal, yaitu :

- a. Laba bersih perusahaan dianggap lebih mempunyai arti jika persediaan dihitung berdasarkan variable pada waktu volume penjualan tidak sama dengan volume produksi.
- b. Konsep variable costing menghapuskan kemampuan manajemen untuk mempengaruhi atau menyesatkan laporan laba periodik melalui kebijaksanaan produksi.
- c. Dalam keadaan tertentu khususnya jika terdapat kapasitas yang menganggur, biaya tetap tidak akan memberikan manfaat pada masa yang akan datang.⁷⁾

C. Penggolongan Biaya Dalam Konsep Variable Costing

Penggolongan biaya harus disesuaikan dengan tujuan informasi biaya yang disajikan, karena untuk tujuan yang berbeda maka penggolongan biaya akan berbeda pula. Penggolongan biaya menurut R.A. Supriyono adalah "proses pengelompokkan secara sistematis atas keseluruhan elemen yang ada kedalam golongan-golongan tertentu yang lebih ringkas untuk

⁷⁾ Eldon S. Hendriksen, **Accounting Theory**, Terjemahan Nugroho W, Edisi Ketiga, Jilid Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1989, hal. 276.

memberikan informasi yang lebih punya arti atau lebih penting".⁸⁾
 "Berdasarkan perilaku biaya, maka biaya dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu : biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel".⁹⁾

1. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan, sebaliknya biaya tetap per unit dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatannya.

Biaya tetap memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Biaya yang jumlah totalnya tetap konstan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan atau aktivitas sampai dengan tingkat tertentu.
- b. Pada biaya tetap, biaya satuan (unit cost) akan berubah berbanding terbalik dengan perubahan volume kegiatan, semakin tinggi volume kegiatan semakin rendah biaya satuan, semakin rendah volume kegiatan semakin tinggi biaya satuan.¹⁰⁾

Untuk perencanaan dan pengawasan, biaya tetap dapat dibedakan menjadi :

- a. **Committed Fixed Costs**
 Committed fixed costs sebagian besar berupa biaya tetap yang timbul dari pemilikan pabrik, peralatan dan organisasi pokok.
 Contoh : biaya depresiasi fasilitas pabrik (bangunan dan peralatan), pajak real estate, asuransi, sewa, gaji karyawan utama. Kebijakan mengenai besarnya committed fixed costs terutama dipengaruhi oleh rencana kegiatan jangka panjang, sedang kebijaksanaan manajemen yang bersifat jangka pendek sangat kecil pengaruhnya.

⁸⁾ R. A. Supriyono, *Op.Cit*, hal. 189

⁹⁾ *Ibid*, hal. 206

¹⁰⁾ R.A. Supriyono, **Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok**, Edisi Kedua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1983, hal 27.

b. Discretionary Fixed Costs

Discretionary fixed costs sering disebut managed atau programmed costs, yang timbul dari keputusan tahunan manajemen atau membelanjakan bidang-bidang biaya tetap tertentu.

Contoh : biaya riset dan pengembangan, biaya iklan, biaya promosi penjualan, biaya program latihan karyawan, biaya konsultan. Berbeda dengan committed fixed costs yang sulit untuk dikurangi, discretionary fixed costs ini dapat dihentikan sama sekali pengeluarannya atas kebijaksanaan manajemen. Jumlah discretionary fixed costs untuk satu periode dipengaruhi oleh kebijaksanaan manajemen yang bersifat jangka pendek.¹¹⁾

2. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang secara total berubah proporsional dengan perubahan volume kegiatan dan per unit tidak dipengaruhi oleh perubahan kegiatan.

Biaya variabel memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Biaya yang jumlah totalnya akan berubah secara sebanding (proporsional) dengan perubahan volume kegiatan, semakin besar volume kegiatan semakin tinggi jumlah total biaya variabel, semakin rendah volume kegiatan semakin rendah jumlah total biaya variabel.
- b. Pada biaya variabel, biaya satuan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan, jadi biaya satuan konstan.¹²⁾

Dengan demikian jumlah biaya variabel pada berbagai volume kegiatan dapat digambarkan dengan garis yaitu : $Y = b \cdot x$

Y = Biaya variabel pada volume kegiatan tertentu.

b = Biaya variabel per satuan.

x = Volume kegiatan.

¹¹⁾ Mulyadi, *Op.Cit*, hal..57

¹²⁾ R.A.Supriyono, **Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok**, Edisi Kedua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1983, hal. 27.

Contoh :

PT BUDI UTOMO membeli bahan baku dengan harga Rp 5.000 per unit, pembelian dilakukan sebanyak empat kali dengan rincian sebagai berikut :

Jumlah Unit	Harga per Unit	Total Biaya
5	Rp 5.000	Rp 25.000
10	Rp 5.000	Rp 50.000
15	Rp 5.000	Rp 75.000
20	Rp 5.000	Rp 100.000

Dari tabel dapat dilihat bahwa biaya variabel secara total berubah proporsional dengan perubahan volume kegiatan dan biaya variabel per unit tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan, jadi sifatnya konstan.

Untuk tujuan perencanaan dan pengawasan, biaya variabel dibedakan menjadi :

a. Engineered Variable Costs

Engineered variable costs adalah biaya yang mempunyai fisik tertentu dengan ukuran kegiatan tertentu. Hampir semua biaya variabel merupakan biaya engineered costs. Engineered variable costs merupakan biaya yang antara masuk dan keluarannya mempunyai hubungan optimum.

Contoh : Biaya Bahan Baku

b. Discretionary Variable Costs

Discretionary variable costs adalah biaya-biaya yang jumlahnya proporsional dengan perubahan volume kegiatan sebagai akibat kebijaksanaan manajemen.

Contoh : Biaya advertensi yang ditetapkan oleh manajemen tingkat atas sebesar 2% dari hasil penjualan, akan bervariasi secara langsung terhadap perubahan volume penjualan.

3. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan, akan tetapi sifat perubahannya tidak sebanding.

Biaya semi variabel mempunyai katakteristik sebagai berikut :

- a. Biaya yang jumlah totalnya akan berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan, akan tetapi sifat perubahannya tidak sebanding. Semakin tinggi volume kegiatan semakin besar jumlah biaya total, semakin rendah volume kegiatan semakin rendah biaya, tetapi perubahannya tidak sebanding.
- b. Pada biaya semi variabel, biaya satuan akan berubah terbalik dihubungkan dengan perubahan volume kegiatan. Tetapi sifatnya tidak sebanding. Sampai dengan tingkatan kegiatan tertentu semakin tinggi volume kegiatan semakin rendah biaya satuan, semakin rendah volume kegiatan semakin tinggi biaya satuan.¹³⁾

Biaya semi variabel memiliki elemen biaya tetap dan elemen biaya variabel di dalamnya. Jumlah biaya variabel pada berbagai volume

¹³⁾ R.A. Supriyono, **Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok**, Edisi Kedua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1983, hal. 27.

kegiatan dapat digambarkan dengan persamaan garis lurus (linier) =

$$Y = a + b.x$$

Contoh :

PT "BUDI UTOMO" menyewa gedung untuk menyimpan bahan baku dengan sewa sebagai berikut :

- Bahan disimpan 1000 unit dengan biaya Rp 20.000
- Bahan disimpan 1500 unit dengan biaya Rp 22.500
- Bahan disimpan 2000 unit dengan biaya Rp 25.000
- Bahan disimpan 3000 unit dengan biaya Rp 30.000

Maka tingkah laku biaya semi variabel dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 1
Tingkah laku Biaya Semi Variabel

Bahan Disimpan	Total Biaya	Biaya per unit
1.000 unit	Rp 20.000	Rp 20
1500 unit	Rp 22.500	Rp 15
2000 unit	Rp 25.000	Rp 12,5
3000 unit	Rp 30.000	Rp 10

Sumber : Buku Akuntansi Biaya Untuk Manajemen, Karangan Mulyadi, Edisi Keempat, BPFE UGM, Thn 1984.

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa semakin tinggi volume kegiatan semakin besar jumlah total biayanya, demikian pula sebaliknya. Sedangkan biaya semi variabel per unit akan semakin rendah dan demikian juga sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa biaya semi

biaya tetap, maka terjadi kerugian. Besarnya contribution margin dapat dinyatakan dalam perhitungan per satuan (unit) dan dalam jumlah total.

Contoh : Penerapan variable costing dalam perencanaan laba

PT BUDI UTOMO menjual sebanyak 3.000 unit, dengan harga Rp 60 per unit dan biaya variabel Rp 30 per unit. Dari contoh tersebut besarnya contribution margin dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Contribution margin per unit} &= \text{harga jual} - \text{biaya variabel per unit} \\ &= \text{Rp } 60 - \text{Rp } 30 \\ &= \text{Rp } 30 \end{aligned}$$

Jadi besarnya contribution margin per unit = Rp 30

Contribution margin dapat dihitung dengan mengurangi total penjualan dengan biaya variabel.

Penjualan	3.000 x Rp 60 =	Rp 180.000
Biaya variabel	3.000 x Rp 30 =	Rp 90.000
Contribution margin	3.000 x Rp 30 =	Rp 90.000

Besarnya contribution margin ratio dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Contribution Margin Ratio} &= \frac{\text{Penjualan} - \text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= 1 - \frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}} \\ &= 1 - \frac{\text{Rp } 30}{\text{Rp } 60} = 50\% \end{aligned}$$

biaya tetap, maka terjadi kerugian. Besarnya contribution margin dapat dinyatakan dalam perhitungan per satuan (unit) dan dalam jumlah total.

Contoh : Penerapan variable costing dalam perencanaan laba

PT BUDI UTOMO menjual sebanyak 3.000 unit, dengan harga Rp 60 per unit dan biaya variabel Rp 30 per unit. Dari contoh tersebut besarnya contribution margin dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Contribution margin per unit} &= \text{harga jual} - \text{biaya variabel per unit} \\ &= \text{Rp } 60 - \text{Rp } 30 \\ &= \text{Rp } 30 \end{aligned}$$

Jadi besarnya contribution margin per unit = Rp 30

Contribution margin dapat dihitung dengan mengurangi tabel penjualan dengan biaya variabel.

Penjualan	3.000 x Rp 60 =	Rp 180.000
Biaya variabel	3.000 x Rp 30 =	Rp 90.000
Contribution margin	3.000 x Rp 30 =	Rp 90.000

Besarnya contribution margin ratio dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Contribution Margin Ratio} &= \frac{\text{Penjualan} - \text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= 1 - \frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Penjualan}} \\ &= 1 - \frac{\text{Rp } 30}{\text{Rp } 60} = 50\% \end{aligned}$$

- kontribusi paling besar dalam usaha untuk memperoleh laba perusahaan secara keseluruhan.
6. Pendekatan kontribusi sangat membantu bilaman harga jual ditetapkan secara tegas dalam industri, karena masalah pokok yang dihadapi masing-masing perusahaan dalam industri tersebut adalah seberapa besar biaya variabel dapat diperhitungkan dan seberapa besar volume dapat dicapai.
 7. Permintaan konsumen yang menentukan harga jual. Tetapi harga jual minimum dalam jangka pendek kadang-kadang ditentukan oleh biaya produksi dan biaya penjualan variabel.¹⁵⁾

Contoh :

PT BUDI UTOMO merupakan perusahaan dagang sepatu. Laporan rugi laba tahun 19x1 adalah sebagai berikut:

Hasil penjualan 3.000 pasang x Rp 4.000		Rp 12.000.000
Biaya variabel:		
Harga Pokok Penjualan		
3.000 x Rp 2.500 =	Rp 7.500.000	
Komisi Penjualan		
3.000 x Rp 250 =	Rp 750.000	
		<u>Rp 8.250.000</u>
Contribution Margin		Rp 3.750.000
Biaya tetap:		
Sewa Toko	Rp 1.000.000	
Gaji Penjaga Toko	600.000	
Biaya Advertensi	150.000	
Biaya Tetap yang lain	100.000	
		<u>Rp 1.850.000</u>
Laba Bersih		<u><u>Rp 1.900.000</u></u>

- a. Dalam tahun 19x2 direksi mempunyai rencana akan menaikkan harga rata-rata setiap pasang sepatu 25% sedang komisi penjualan akan dihapuskan dan diganti dengan penambahan gaji penjaga toko perbulan, sebesar Rp 200.000 per bulan.

Ini akan berpengaruh pada laba bersih tahun 2000 sebagai berikut:

Hasil penjualan 3.000 pasang x Rp 5.000	Rp 15.000.000
Biaya variabel:	
Harga Pokok Penjualan	
3.000 x Rp 2.500 = Rp 7.750.000	
Komisi Penjualan	-
	Rp 7.750.000
Contribution Margin	Rp 7.250.000
Biaya tetap:	
Sewa Toko	Rp 1.000.000
Gaji Penjaga Toko	800.000
Biaya Tetap yang lain	100.000
	Rp 1.900.000
Laba Bersih	Rp 5.350.000

- b. Apabila tahun 19x2 diharapkan biaya tetapnya sama dengan tahun 19x1, sedangkan direksi menghendaki laba bersih sebesar Rp 2.000.000 berapakah jumlah pasang sepatu yang harus dijual. Jumlah hasil penjualan yang diharapkan dalam tahun 19x2 untuk memperoleh laba sebesar Rp 2.000.000 adalah:

$$X = \frac{\text{Biaya Tetap} + \text{Laba yang dikehendaki}}{\text{Contribution Margin Ratio}}$$

$$X = \frac{1.070.000 + 2.000.000}{2.500.000 / 8.000.000} = \frac{3.070.000}{0,3125} = \text{Rp } 9.824.000$$

Jadi apabila harga per pasang sepatu dalam tahun 19x2 sebesar Rp 4.000, maka dalam tahun 19x2 harus dapat menjual 2.455 pasang sepatu (Rp 9.824.000 : Rp 4.000). Untuk mendapatkan laba sebesar Rp 2.000.000.

ad.2 Menganalisis hubungan antara biaya-volume-laba

Analisis hubungan biaya-volume-laba seringkali secara sederhana dijelaskan sebagai analisis impas. Hal ini tepat karena hubungan biaya-volume-laba penekanannya pada berapa besar perubahan harga jual, volume penjualan dan biaya yang mempengaruhi laba. Analisis impas menitikberatkan pada berapa volume penjualan yang harus dicapai agar perusahaan dalam operasinya tidak mengalami kerugian walaupun belum memperoleh laba. Dengan demikian analisis impas merupakan salah satu bagian dari analisis hubungan biaya-volume-laba dan analisis impas ini merupakan kunci dari analisis hubungan biaya-volume-laba.

Agar supaya analisis impas dan analisis hubungan biaya-volume-laba berguna dalam perencanaan laba harus ada asumsi yang mendasarinya yaitu :

1. Harga jual produk per unit (satuan) yang dianggarkan tetap konstan pada berbagai tingkatan volume penjualan dalam periode yang akan datang.
2. Semua biaya yang dianggarkan dapat dikelompokkan ke dalam elemen biaya tetap dan biaya variabel yang mempunyai tingkat variabilitas terhadap produk yang diproduksi atau dijual, bukan terhadap dasar kegiatan yang lain.
3. Harga dari biaya atau masukan yang dianggarkan tetap konstan pada berbagai tingkat kegiatan.
4. Tingkat efisiensi dari perusahaan tidak berubah.
5. Tingkat dan metode teknologi yang dimiliki perusahaan tidak berubah.
6. Apabila perusahaan menjual beberapa macam produk, maka komposisi produk yang dianggarkan pada berbagai tingkatan penjualan tidak berubah, perubahan komposisi akan berakibat berubahnya batas kontribusi.¹⁶⁾

Analisis biaya-volume-laba dapat dipakai oleh manajemen untuk menghadapi berbagai kemungkinan kondisi, yang dapat mempengaruhi pembuatan keputusan dan perencanaan laba melalui analisis sensitifitas, yaitu analisis terhadap perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi laba.

Perubahan faktor-faktor yang mempengaruhi laba tersebut adalah :

- a. Perubahan harga jual per unit barang dagangan, produk atau jasa yang dijual.
- b. Perubahan jumlah total biaya tetap.
- c. Perubahan biaya variabel per unit.
- d. Kombinasi perubahan harga jual per unit, total biaya tetap, biaya variabel per unit dan volume penjualan.

Agar perusahaan dapat merencanakan laba dan dapat mengambil keputusan dengan baik maka manajemen harus dapat memilih berbagai

macam alternatif yang dapat memberikan kontribusi terbesar terhadap pencapaian laba yang akan datang.

Di bawah ini akan dibahas beberapa contoh penerapan analisis hubungan biaya-volume-laba.

Data PT BUDI UTOMO mula-mula sebagai berikut :

	Per Unit	Prosen
Harga Jual	Rp 25.000	100%
Biaya variabel	15.000	60%
Contribution Margin	Rp 10.000	40%

Total biaya tetap per tahun Rp 3.000.000

Contoh: Perubahan total biaya tetap dan volume penjualan

PT BUDI UTOMO pada saat ini menjual 400 unit produk. Manajer penjualan perusahaan tersebut memperkirakan bahwa jika biaya advertensi ditingkatkan Rp 1.000.000 penjualan dapat dinaikkan menjadi 520 unit produk. Dengan demikian apakah rencana peningkatan advertensi tersebut diterima oleh manajemen ?.

Penyelesaian:

Total contribution margin diharapkan	
520 x Rp 10.000 =	Rp 5.200.000
Total contribution margin saat ini	
400 x Rp 10.000	Rp 4.000.000
Kenaikan contribution margin	Rp 1.200.000
Perubahan biaya tetap:	
Kenaikkan biaya advertensi	Rp 1.000.000
Kenaikan laba bersih	Rp 200.000

Perhitungan tersebut dapat disingkat sebagai berikut:

Kenaikan contribution margin (520-400) x Rp 10.000 =	Rp 1.200.000
Kenaikan biaya advertensi (biaya tetap)	<u>Rp 1.000.000</u>
Kenaikan laba bersih	Rp 200.000

Atas dasar perhitungan tersebut di atas tampak bahwa rencana kenaikan biaya advertensi akan meningkatkan laba bersih sebesar Rp 200.000, maka rencana tersebut sebaiknya dilaksanakan oleh manajemen.

Perhitungan yang singkat tersebut dinamakan analisis incremental (Incremental Analysis). Analisis incremental hanya mempertimbangkan elemen pendapatan dan biaya yang akan berubah apabila program baru dilaksanakan. Pada umumnya manajer senang menggunakan analisis incremental karena perhitungannya sederhana dan sifatnya langsung pada suatu kebijaksanaan atau program baru sehingga memungkinkan pembuatan keputusan memisahkan perhatiannya pada elemen-elemen khusus yang dilibatkan dalam keputusannya.

Contoh: Perubahan biaya variabel dan volume penjualan

Berdasarkan contoh data PT BUDI UTOMO, pada saat ini perusahaan dapat menjual 400 unit dalam satu periode. Manajemen mempekirakan bahwa penggantian komponen pembuat produk akan dapat mengurangi biaya variable sebesar Rp 2.500 per unit. Akan tetapi manajer penjualan mempekirakan bahwa penggantian komponen tersebut

mengakibatkan volume penjualan turun 50 buah menjadi 350 buah. Apakah penggantian komponen tersebut perlu diadakan atau tidak?.

Penyelesaian:

Penurunan biaya variabel sebesar Rp 2.500 per unit akan mengakibatkan contribution margin meningkat dari Rp 2.500 menjadi Rp 12.500 yaitu:

Total contribution margin yang diharapkan

350 x Rp 12.500	Rp 4.375.000
Total contribution margin saat ini	Rp 4.000.000
Kenaikan total contribution margin	Rp 375.000

Berdasarkan hasil perhitungan di atas tampak bahwa penggantian komponen akan mengakibatkan kenaikan contribution margin sebesar Rp 375.000, sehingga laba bersih yang diperoleh juga naik sebesar Rp 375.000. Oleh karena itu penggantian komponen tersebut sebaiknya dilaksanakan.

Contoh: Perubahan biaya tetap, harga jual dan volume penjualan

Pada contoh di depan PT BUDI UTOMO pada saat ini dapat menjual 400 unit produk dalam satu periode. Dalam usaha untuk meningkatkan volume penjualan, perusahaan akan menurunkan harga jual sebesar Rp 2.000 atau contribution margin yang baru menjadi Rp 8.000 dan akan meningkatkan anggaran biaya advertensi sebesar Rp 1.500.000 per periode. Manajemen memperkirakan jika kedua langkah tersebut dilaksanakan akan dapat meningkatkan penjualan sebanyak 50% atau menjadi 600 unit produk

yang akan dijual. Apakah rencana tersebut sebaiknya dilaksanakan oleh manajemen atau tidak?.

Penyelesaian:

Penurunan harga jual sebesar Rp 2.000 akan menurunkan contribution margin sebesar Rp 8.000 dan biaya advertensi naik menjadi Rp 1.500.000 per periode tetapi penjualan naik menjadi 50% atau menjadi 600 unit produk.

Contribution margin yang baru	
= 600 x Rp 8.000	Rp 4.800.000
Contribution margin saat ini	
= 400 x Rp 10.000	Rp 4.000.000
Kenaikan contribution margin	Rp 800.000
Kenaikan biaya tetap	Rp 1.500.000
Penurunan laba bersih	Rp 700.000

Dari Perhitungan tersebut di atas mengakibatkan penurunan laba bersih sebesar Rp 700.000, maka sebaiknya rencana tersebut tidak dilaksanakan.

Contoh: Penurunan biaya variabel, biaya tetap dan volume penjualan

PT BUDI UTOMO pada saat ini menjual sebanyak 400 unit, manajer penjualan mengusulkan untuk merubah pemberian komisi pada para agen, komisi tersebut semula jumlahnya tetap yaitu sebesar Rp 600.000, diusulkan besarnya komisi dihitung dari jumlah produk yang dijual, besarnya Rp 1.500 per unit. Dengan sistem komisi yang baru tersebut diharapkan penjualan dapat meningkat sebesar 15% atau menjadi 460 unit. Apakah usulan

penjualan tersebut diterima atau tidak?.

Penyelesaian:

Perubahan sistem pemberian komisi mengakibatkan penurunan biaya tetap sebesar Rp 600.000 sehingga biaya tetap yang baru adalah Rp 2.400.000 sebaliknya, biaya variabel per unit mengalami kenaikan sebesar Rp 1.500 sehingga menjadi Rp 16.500 per unit. Maka contribution margin usulan akan dilaksanakan akibat perubahan terhadap laba perusahaan adalah sebagai berikut:

Total contribution margin yang diharapkan 460 x Rp 8.500	Rp 3.910.000
Total contribution margin saat ini 400 x Rp 10.000	Rp 4.000.000
	<hr/>
Penurunan contribution margin	Rp 90.000
Penurunan biaya tetap	Rp 600.000
	<hr/>
Kenaikan laba bersih	Rp 510.000

Berdasarkan perhitungan di atas perubahan sistem ini akan mengakibatkan kenaikan laba bersih sebesar Rp 510.000, maka sebaiknya usulan tersebut dilaksanakan oleh manajer.

E. Penggunaan Variable Costing Dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Bagi Manajemen

Manajemen di dalam pengambilan keputusan jangka pendek, dibagi menjadi:

1. Pengambilan keputusan dalam penentuan harga produk.
2. Pengambilan keputusan dalam menerima atau menolak pesanan khusus.
3. Pengambilan keputusan dalam membeli atau membuat sendiri suatu produk.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

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

Access From (repository.uma.ac.id)19/3/24

4. Pengambilan keputusan dalam menjual langsung atau memproses lebih lanjut menjadi produk jadi.¹⁷⁾

Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan dibahas cara-cara manajemen dalam mengambil keputusan jangka pendek.

ad.1. Pengambilan keputusan dalam penentuan harga produk.

Penentuan harga pokok jual sulit dianalisis sebab banyak faktor yang saling berinteraksi dan berpengaruh terhadap keputusan tersebut. Dengan menggunakan variable costing dapat ditemukan harga jual yang memberikan contribution margin tertinggi setelah menutup biaya tetap. Untuk menentukan harga jual yang paling menguntungkan diperlukan suatu daftar yang berisi perkiraan (estimasi) volume penjualan dan biaya variable pada berbagai alternatif tingkat harga. Berikut ini adalah contoh dari pengambilan keputusan dalam penentuan harga pokok.

Tabel 2
Contribution Margin

Kualitas (unit)	Harga Jual (unit)*	Proyeksi Penjualan	Biaya Variabel (Rp 35/unit)	Contribution Margin
35.000	75	2.625.000	1.225.000	1.400.000
40.000	73	2.920.000	1.400.000	1.520.000
50.000	70	3.500.000	1.750.000	1.750.000
52.000	67	3.484.000	1.820.000	1.644.000
60.000	62	3.720.000	2.100.000	1.620.000

Keterangan: * dalam rupiah

Sumber : Buku Akuntansi Biaya Untuk Manajemen, Karangan Mulyadi, Edisi Keempat, BPFE UGM, Thn 1984

¹⁷⁾ R.A. Supriyono, **Akuntansi Manajemen 3 : Proses Pengendalian Manajemen**, Edisi Pertama, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1989, hal. 214.

Setelah memperhatikan tabel di atas, dapat ditemukan bahwa contribution margin akan maksimum pada tingkat harga jual Rp 70 per unit. Jadi harga Rp 70 akan memberikan contribution terbesar untuk menutup biaya tetap dan menghasilkan laba dalam jangka pendek.

ad.2. Pengambilan keputusan dalam menerima atau menolak pesanan khusus.

Dalam masalah perusahaan mendapat pesanan khusus, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan:

- a. Dalam perusahaan tersebut masih terdapat kapasitas yang menganggur, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya tetap lagi.
- b. Dengan diterimanya pesanan khusus tersebut tidak akan mengakibatkan berubahnya harga pasar yang berlaku atau yang telah ada.

Konsep penentuan harga pokok variabel dalam hubungannya dengan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus atas laba deferensial, yaitu sebesar hasil penjualan pesanan khusus dikurang biaya variabel pesanan khusus. Oleh karena itu dapat disimpulkan sebagai berikut :

“Jika harga jual per unit pesanan khusus lebih besar dari biaya variabel per unit pesanan khusus maka pesanan khusus diterima. Jika harga jual per unit

Dalam masalah total pendapatan diferensial sama dengan total biaya diferensial atau harga jual per unit sama dengan biaya variabel per unit, maka pertimbangannya tidak menggunakan laba diferensial karena laba sama dengan nol, atau terjadi laba tidak berbeda antara menerima atau menolak pesanan khusus. Dalam hal ini faktor bukan laba harus dipertimbangkan, antara lain:

- a. Perluasan kesempatan kerja bagi masyarakat.
- b. Potensi pemasaran produk pada pemesanan khusus di waktu yang akan datang.
- c. Efektifitas penggunaan modal kerja.

Pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak, dapat dilihat pada contoh berikut ini:

PT. ROKAN dalam pembuatan produk A menyerap biaya per unit sebagai berikut:

Biaya Bahan Baku	Rp 400
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 300
Biaya Overhead Pabrik variabel	Rp 200
Biaya Pemasaran Variabel	Rp 250
Biaya Administrasi dan Umum variabel	Rp 250
Total Biaya Variabel	Rp1.400

Pada saat ini perusahaan menjual 18.000 unit dengan harga jual Rp 2.000 per unit. Di luar penjualan rutin tersebut mendapat pesanan khusus sebanyak 2.000 unit dengan harga Rp 1.700 per unit.

Data di atas tampak bahwa dengan konsep penentuan harga pokok

perusahaan tersebut ditolak, dikarenakan harga pesanan tersebut

di bawah atau lebih rendah dari total biaya variabel yang dibutuhkan untuk membuat produk.

Menurut konsep penentuan harga pokok variabel dapat diperhitungkan sebagai berikut:

Penyelesaian:

Keterangan	Sebelum ada Pesanan	Setelah ada Pesanan	Selisih
Hasil Penjualan			
18.000 x Rp 2.000	Rp 36.000.000	Rp 36.000.000	-
2.000 x Rp 1.700	-	3.400.000	-
	<u>Rp 36.000.000</u>	<u>Rp 39.400.000</u>	<u>Rp 3.400.000</u>
Biaya Variabel:			
18.000 x Rp 1.400	Rp 25.200.000	-	-
20.000 x Rp 1.700	-	Rp 28.000.000	Rp 2.800.000
	<u>Rp 10.800.000</u>	<u>Rp 11.400.000</u>	<u>Rp 600.000</u>
Biaya Tetap:			
20.000 x Rp 400	Rp 8.000.000	Rp 8.000.000	-
Laba Bersih	<u>Rp 2.800.000</u>	<u>Rp 3.400.000</u>	<u>Rp 600.000</u>

Setelah diadakan perhitungan dengan konsep penentuan harga pokok variabel, ternyata pesanan tersebut harus diterima.

Setelah diadakan perhitungan dengan konsep penentuan harga pokok variabel, ternyata pesanan tersebut harus diterima.

ad.3. Pengambilan keputusan dalam membeli atau membuat sendiri suatu produk.

Dalam pengambilan keputusan membeli atau membuat sendiri suatu bagian dari produk yang dihasilkan sebetulnya hampir sama dengan masalah menerima atau menolak pesanan khusus. Dalam masalah ini yang menjadi dasar bukannya laba diferensial tetapi biaya diferensial. Biaya diferensial dalam keputusan membuat atau membeli merupakan perbedaan antara biaya yang dapat dihindari (*avoidable cost*) jika perusahaan membeli suku cadang dibandingkan dengan harga beli (*cost*) komponen produk jika dibeli dari pemasok luar. Biaya yang dapat dihindari adalah biaya variabel ditambah sebagian biaya tetap yang dapat dihindari, sehingga dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. "Jika biaya yang dapat dihindari lebih besar dari harga beli komponen maka perusahaan lebih baik *membeli* komponen.
- b. Jika biaya yang dapat dihindari lebih kecil dari harga beli komponen maka perusahaan lebih baik *membuat* komponen."¹⁹⁾

Informasi diferensial untuk keputusan membuat atau membeli adalah: biaya yang dapat dihindarkan (*avoidable cost*) dan biaya kesempatan baik (*opportunity cost*). Biaya yang dapat dihindari pada keputusan membeli suatu

keputusan ini adalah laba yang diperoleh jika alternatif membeli produk dilaksanakan.

Contoh:

PT "RODA JAYA" membuat produk A, saat ini perusahaan membutuhkan suku cadang M untuk produk A tersebut. Suku cadang yang dibutuhkan sebanyak 10.000 unit. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut perusahaan mempunyai dua alternatif pilihan, yaitu membuat sendiri atau membeli dari pemasok.

Apabila dibeli dari pemasok harga faktur suku cadang tersebut Rp 9.250 per unit, dan biaya pembelian diperkirakan sebesar Rp 500 per unit. Sedangkan apabila suku cadang tersebut diproduksi sendiri biaya yang dikeluarkan sebagai berikut:

Elemen Biaya	Biaya Per Unit	Total Biaya 10.000 unit
Biaya Bahan Baku	Rp 2.500	Rp 25.000.000
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 3.000	Rp 30.000.000
Biaya Overhead Pabrik Variabel	Rp 1.500	Rp 15.000.000
Biaya Overhead Pabrik Tetap:	Rp 1.000	Rp 10.000.000
Dapat dihindari	Rp 500	Rp 5.000.000
Tak dapat dihindari	Rp 1.000	Rp 10.000.000
Total Biaya	Rp 9.500	Rp 90.500.000

Penyelesaian:

Elemen Biaya	Biaya Per Unit	Total Biaya 10.000 unit
Biaya yang dapat dihindari Jika diproduksi sendiri:		
Biaya Bahan Baku	Rp 2.500	Rp 25.000.000

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

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

Access From (repository.uma.ac.id)19/3/24

Document Accepted 19/3/24

Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 3.000	Rp 30.000.000
Biaya Overhead Pabrik Variabel	Rp 1.500	Rp 15.000.000
Dapat dihindari	Rp 500	Rp 5.000.000
	<hr/>	<hr/>
Total Biaya dapat Dihindari	Rp 8.500	Rp 80.500.000

Biaya yang dapat dikeluarkan jika Membeli suku cadang:		
Harga Faktur Suku Cadang	Rp 9.250	Rp 92.500.000
Biaya Pembelian	Rp 500	Rp 5.000.000
	<hr/>	<hr/>
Total Biaya Jika membeli	Rp 9.750	Rp 97.500.000
	<hr/>	<hr/>
Selisih Biaya	Rp 1.250	Rp 1.250.000

Dari perhitungan di atas tampak apabila suku cadang tidak diproduksi sendiri biaya yang dapat dihindari sebesar Rp 8.500 per unit atau biaya total Rp 80.500.000. Jumlah tersebut lebih rendah dibanding dengan biaya yang harus dikeluarkan jika membeli dari pemasok yaitu sebesar Rp 9.750 atau total Rp 97.500.000 apabila dibuat sendiri. Oleh sebab itu sebaiknya perusahaan membuat sendiri suku cadang yang diperlukan, karena hal tersebut akan mendatangkan penghematan biaya bagi perusahaan.

ad.4. Pengambilan keputusan dalam menjual langsung atau memproses lebih lanjut menjadi produk jadi.

Perusahaan yang mengolah produknya melalui beberapa tahap penyelesaian sering menghadapi masalah menjual langsung atau memproses lebih lanjut produk yang dihasilkan. Untuk pengambilan keputusan tersebut maka manajemen perlu memperoleh data yang relevan, yaitu konsep laba deferensial. Laba deferensial adalah perbedaan laba

antara alternatif keputusan tertentu dibandingkan dengan alternatif keputusan

lainnya. Besarnya laba deferensial dapat dihitung sebesar pendapatan deferensial dikurangi biaya deferensial. Alternatif pengambilan keputusan tersebut dapat dilakukan karena masih ada kapasitas yang menganggur.

Keputusan yang akan diambil oleh manajemen dalam memanfaatkan kapasitas produksi yang menganggur adalah dengan membandingkan besarnya tambahan laba antara memproses lebih lanjut semua produk dengan pembuatan produk yang baru.



BAB III

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah singkat perusahaan

Berdirinya perusahaan disponsori pihak Belanda pada tahun 1896 yang mengelola perkebunan teh Sidamanik karena adanya kebutuhan yang mendesak untuk penyiraman tembakau dan teh serta kebutuhan akan air pada musim kemarau saat itu. Tahun 1903 rencana untuk memenuhi kebutuhan air tersebut diwujudkan dengan disponsori oleh Deli Matschappij di depan Motms Jl. G. Panones di Amsterdam pada tanggal 23 September 1905 didirikanlah Waterleiding Tyer Berech Mij NV dengan modal F.500.000,- dengan surat keputusan notaris tertanggal 9 Agustus 1905 Nomor 43 berkantor pusat di Belanda.

Berdasarkan Perda Propinsi Daerah Tk. I Sumatera Utara nomor 11 Tahun 1979, berdirilah perusahaan ini dengan nama PDAM Tirtanadi Medan. Dasar hukum pendirian perusahaan saat ini adalah Peraturan Daerah Propinsi Sumatera Utara No. 3 Tahun 1999 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara, jo. Perda Propinsi Sumatera Utara Nomor 6 tahun 1991 tentang perubahan pertama Perda Nomor 25 tahun 1985.

2. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PDAM Tirtanadi Medan disusun berdasarkan Surat Keputusan Direksi PDAM Tirtanadi Nomor : 55/KPTS/2000 tanggal 8 Agustus 2000 tentang struktur Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Propinsi Sumatera Utara. Susunan Badan Pengawas dan Direksi PDAM Tirtanadi tahun 2000 sebagai berikut :

a. Badan Pengawas

- Ketua merangkap Anggota : T. Rizal Nurdin (Gubernur Sumatera Utara)
- Ketua Pengganti merangkap Anggota : H. Abdul Wahab Dalimunthe, SH (Wagub)
- Sekretaris bukan Anggota : Drs. Mangasih Lumban Raja (Kepala Biro Bina Perekonomian Setdasu)
- Anggota : 1. Drs. Amrun Daulay, MM (Sekdasu)
2. Drs. H. Kasim Siyo, Msi (Asisten Ekonomi Pembangunan & Kesos)
3. Drs. Abdillah, Ak.MBA (Walikota Medan)

b. Direksi

- Direktur Utama : Ir. H. Kumala Siregar
- Direktur Adm./Keuangan : Drs. H. Syahril Effendy P, Msi
- Direktur Perenc./Prod. : Ir. Sugeng HS,MM
- Direktur Operasi : Nelson Parapat, SH

Jumlah pegawai (tenaga kerja) per 31 Desember 2000 dan 1999 sebanyak 1.372 dan 1.388 orang yang terdiri atas :

Tabel 3

Daftar Keadaan Pegawai Per 31 Desember 2000

Uraian	Per 31-12-1999	Mutasi Tahun		Per 31-12-2000
Direksi	3	2	1	4
Karyawan Tetap	1.257	5	27	1.235
Calon Karyawan	-	8	2	6
Perwira / Pengawas	6	1	-	7
Tenaga Honoror	122	13	15	120
Jumlah	1.388	29	45	1.372

Sumber : PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara

Pengurangan pegawai (tenaga kerja) sebanyak 45 orang disebabkan telah memasuki masa pensiun dan meninggal dunia. Secara lengkap struktur organisasi kantor pusat terdapat pada halaman 44.

Tugas dan wewenang serta tanggung jawab direksi dan bagian-bagian yang ada hubungannya dengan materi skripsi ini adalah sebagai berikut :

a. Direktur Utama

Tugas-tugas :

- 1) Memimpin dan mengendalikan kegiatan / jalannya perusahaan.
- 2) Menetapkan kebijaksanaan / strategi perusahaan.
- 3) Memajukan, rneningkatkan dan mempertahankan kinerja perusahaan
- 4) laporkan perkembangan perusahaan kepada Gubernur melalui Badan Pengawas.
- 5) Mengadakan dan memimpin rapat.

- 6) Menjalin hubungan kerja eksternal.
- 7) Mengawasi pelaksanaan tugas perusahaan.
- 8) Mewakili Perusahaan baik didalam dan diluar pengadilan.
- 9) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Gubernur.

Wewenang :

- 1) Mengangkat, memutasikan, mempromosikan dan memberhentikan pegawai.
- 2) Menandatangani pinjaman setelah mendapat persetujuan Gubernur
- 3) Menandatangani perjanjian kerjasama, neraca, dan rincian laba rugi perusahaan.
- 4) Menandatangani ikatan hukum dengan pihak lain.
- 5) Menugaskan Direksi/staf lain sebagai mewakili pelaksanaan tugasnya.

Tanggung jawab:

- 1) _ Mengelola kekayaan perusahaan
- 2) Melaksanakan tugas dan wewenang
- 3) Membina dan memelihara kerjasama dengan ketiga Direktur dibawahnya maupun antar Direktur.

b. Direktur Adm./Keuangan

Direktur Adm./Keuangan bertugas di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Tugas, wewenang dan tanggung jawab:

- 1) Mengkoordinir/mengawasi jalannya setiap tugas yang telah diberikan kepada karyawan melalui kepala bagian, apakah telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada saat berjalannya kegiatan produksi.
- 2) Mengendalikan seluruh pelaksanaan pencatatan akuntansi
- 3) Mengkoordinasikan menyusun RAPB/RAK Perusahaan.
- 4) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.

c. **Direktur Perencanaan/produksi**

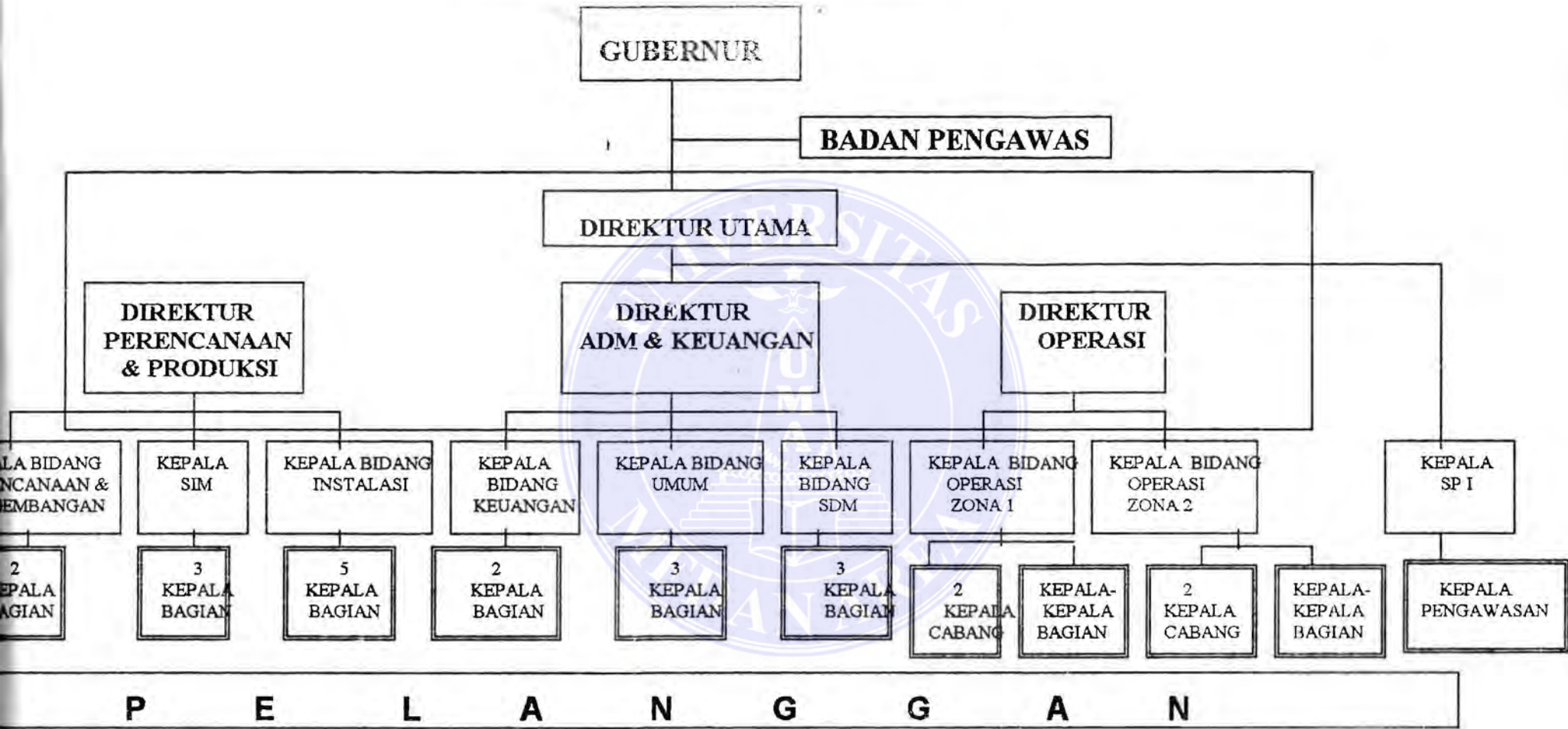
Direktur Perencanaan/Produksi bertugas dibawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama

Tugas, wewenang dan tanggung jawab:

- 1) Mengkoordinasikan seluruh tugas dan kegiatan di bagian perencanaan/ produksi
- 2) Menyusun daftar bahan baku/pembantu yang akan digunakan dalam produksi.
- 3) Melakukan harga jual dan harga pokok produksi.
- 4) Menyusun dan mempersiapkan RAPB/RAK.

Gambar 1
STRUKTUR ORGANISASI PDAM TIRTANADI

Coki Deris Parlin Purba - Penerapan Variable Cosjng dalam Perencanaan Laba dan



Sumber : PDAM Tirtanadi Medan
 UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 19/3/24

Access From (repository.uma.ac.id)19/3/24

3. Kegiatan Usaha Perusahaan

PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara mempunyai tugas/fungsi memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat Kota Provinsi Sumatera Utara dan sekitarnya serta beberapa Kabupaten di Provinsi Sumatera Utara secara merata dan berkesinambungan dengan tetap memperhatikan prinsip-prinsip perusahaan dalam pengelolaannya serta tidak mengabaikan aspek sosial, budaya dan kondisi masyarakat. Selain pengelolaan air bersih, PDAM Tirtanadi juga mengelola fasilitas pengelolaan air limbah.

Sejak tanggal 17 Juli 1999 dilakukan kerjasama operasi antara PDAM Tirtanadi dengan 7 (tujuh) PDAM Kabupaten sehingga sejak tanggal tersebut wilayah pelayanan PDAM Tirtanadi bertambah menjadi :

- a. Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara (lama), yaitu meliputi Kota Medan, Brastagi, Sibolangit dan Teluk Dalam Nias.
- b. Dari PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang, yaitu Kecamatan Lubuk Pakam, Perbaungan, Tanjung Morawa, Tembung/Batang Kuis dan Pantai Cermin.
- c. Dari PDAM Mual Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah, yaitu Kecamatan Pandan.
- d. Dari Tambusai Kabupaten Tapanuli Selatan, yaitu seluruh wilayah pelayanan PDAM Tambusai kecuali yang telah dipisahkan/diserahkan ke Kabupaten Mandailing Natal sebagai pemekaran dari Kabupaten Tapanuli Selatan.
- e. Dari PDAM Tirta Uumbu Kabupaten Nias, yaitu Kota Gunung Sitoli.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

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

- f. Dari Pemerintah Kabupaten Toba Samosir dengan wilayah pelayanan dari kecamatan yang semula masuk ke wilayah pelayanan PDAM Mual Natio Kabupaten Tapanuli Utara.
- g. Dari Pemerintah Kabupaten Mandailing Natal dengan wilayah pelayanan dari kecamatan yang semula masuk ke wilayah pelayanan PDAM Tambusai Kabupaten Tapanuli Selatan.
- h. Dari Pemerintah Kabupaten Simalungun dengan wilayah pelayanan kota Prapat.

B. Penggolongan Biaya Dalam Konsep Variable Costing Pada Perusahaan

PDAM Tirtanadi mempunyai dua jenis pengawasan yaitu pengawasan manajemen dan pengawasan operasional. Pengawasan operasional adalah suatu proses untuk menjamin bahwa tugas tertentu dilaksanakan secara efektif dan efisien, sedang pengawasan manajemen adalah suatu proses manajemen menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, Pengawasan ini dilaksanakan oleh manajer dan mencakup perusahaan secara keseluruhan.

Dalam sistem pengawasan manajemen berpusat pada program-program dan pusat-pusat pertanggungjawaban. Satu unit pertanggungjawaban dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Kegiatan pusat pertanggungjawaban terdiri dari

pengolahan masukan (input) yang dapat berupa tenaga kerja, bahan dan

jasa menjadi keluaran (output). Keluaran yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban dapat berbentuk produk atau jasa. Berdasarkan ukuran yang digunakan untuk menilai prestasinya, pusat-pusat pertanggungjawaban pada perusahaan digolongkan menjadi empat kelompok yaitu pusat biaya, pusat penghasilan/pendapatan, pusat penghasil laba dan pusat investasi.

Pada pusat biaya PDAM Tirtanadi memperlakukan biaya produksi tetap sebagai biaya periode yang langsung dibebankan ke dalam laporan rugi laba, sehingga biaya produksi tetap tidak melekat pada persediaan produksi yang belum dipasarkan/dijual. Biaya yang masuk ke dalam laporan rugi laba perusahaan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu :

1. Biaya langsung usaha, yang terdiri dari

a. Biaya pengumpulan air (sumber).

Biaya pengumpulan air merupakan biaya operasional dan pemeliharaan yang berkaitan dengan pengumpulan air dari berbagai sumber air yang terdiri atas biaya pegawai, biaya bahan kimia, biaya bahan bakar, biaya listrik, rupa-rupa biaya sumber lainnya, biaya air baku dan biaya penyusutan.

b. Biaya pemeliharaan sumber air

Biaya pemeliharaan sumber air merupakan biaya-biaya operasional yang berkaitan dengan pemeliharaan sumber air sehingga siap untuk diolah menjadi air bersih yang akan dipasarkan ke konsumen,

terdiri atas biaya pemeliharaan bangunan penyempurnaan tanah,

pemeliharaan reservoir/pengumpulan, pemeliharaan sungai/danau, pemeliharaan mata air dan saluran, pemeliharaan sumur-sumur, pemeliharaan pipa induk, pemeliharaan peralatan pompa dan pemeliharaan instalasi sumber lainnya.

c. Biaya pengolahan air

Biaya pengolahan air merupakan biaya-biaya operasional dan pemeliharaan yang berkaitan dengan proses pengolahan air sampai siap untuk didistribusikan kepada pelanggan terdiri atas biaya pegawai, biaya kimia, biaya bahan bakar, biaya listrik, rupa rupa biaya sumber lainnya, biaya pemeliharaan instalasi pengolahan dan biaya penyusutan instalasi pengolahan.

d. Biaya transmisi dan distribusi

Biaya transmisi dan distribusi merupakan biaya operasi dan biaya pemeliharaan yang berkaitan dengan kegiatan transmisi dan distribusi air yang sudah diolah terdiri atas biaya pegawai, biaya bahan bakar, biaya listrik, biaya lain-lain, biaya pemeliharaan transmisi/distribusi dan biaya penyusutan.

e. Biaya air limbah

Biaya air limbah merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan kegiatan pengoperasian instalasi pengolahan air limbah yang berasal dari masyarakat maupun industri-industri yang diserahkan kepada PDAM Tirtanadi, yang terdiri atas biaya pegawai, biaya

kantor, rupa-rupa biaya umum, biaya pemeliharaan dan biaya penyusutan.

2. Biaya umum dan administrasi

Biaya umum dan administrasi merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan kegiatan operasi umum meliputi kegiatan administrasi umum dan kegiatan pelayanan kepada para pelanggan yang terdiri atas biaya pegawai, biaya kantor, biaya hubungan langganan, biaya penelitian dan pengembangan, biaya keuangan, biaya pemeliharaan dan rupa-rupa biaya umum.

3. Biaya lain-lain

Biaya lain-lain merupakan biaya diluar biaya langsung usaha dan biaya umum dan administrasi biasanya adalah biaya administrasi bank.

C. Penggunaan Variable Costing Dalam Perencanaan Laba Bagi Manajemen

Manajemen PDAM Tirtanadi menyusun laporan laba rugi guna memberikan informasi mengenai peningkatan atau penurunan aktiva bersih atau kekayaan selama periode bersangkutan berdasarkan prinsip pengukuran tertentu yang dianut dan harus diungkapkan dalam laporan keuangan. Laporan ini juga memberikan informasi mengenai jumlah keuntungan dan kerugian yang berasal dari kegiatan perusahaan selama periode yang bersangkutan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

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

TABEL 4
PDAM TIRTANADI PROPINSI SUMATERA UTARA
LAPORAN LABA-RUGI
TAHUN YANG BERAKHIR TANGGAL 31 DESEMBER 2000 DAN 1999

(Rp)

No	URAIAN	TAHUN 2000	TAHUN 1999
1	Pendapatan Usaha		
	- Penjualan Air	103.127.699.649	83.164.003.266
	- Retribusi Air Limbah	1.023.859.637	822.810.473
	- Pendapatan Non Air	8.699.849.723	6.444.931.414
	Jumlah Pendapatan Usaha	112.851.409.009	90.431.745.153
2	Biaya Langsung Usaha		
	- Biaya Sumber Air	5.863.131.846	2.760.758.364
	- Biaya Pengolahan	19.168.070.532	16.207.138.519
	- Biaya Transmisi/Distribusi	30.515.513.445	23.649.778.924
	- Biaya Air Limbah	3.617.822.293	2.720.110.368
	Jumlah Biaya Langsung Usaha	59.164.538.116	43.337.786.175
3	Laba (Rugi) Kotor Usaha	53.686.870.893	45.093.958.978
4	Biaya Umum dan Adminstrasi	49.449.591.165	40.949.635.175
5	Laba (Rugi) Usaha	4.237.279.728	4.144.323.803
6	Pendapatan Lain-lain		
	- Pendapatan lain-lain	900.777.829	1.222.282.565
	- Biaya lain-lain	41.255.340	686.950.618
		859.522.489	535.331.947
7	Laba Sebelum Keuntungan Luar Biasa	5.096.802.217	4.679.655.750
8	Keuntungan Luar Biasa	-	-
9	Kerugian Luar Biasa	-	-
10	Laba (Rugi) Bersih Sebelum Pajak	5.096.802.217	4.679.655.750
11	Pajak Penghasilan	2.094.340.900	1.920.099.400
12	Laba (Rugi) Bersih Setelah Pajak	3.002.461.317	2.759.556.350

Dari laporan laba rugi perusahaan pada tahun 1999 dan tahun 2000 dapat dilihat bahwa pada tahun 2000 terjadi peningkatan laba bersih perusahaan. Hal ini merupakan suatu keberhasilan manajemen perusahaan di dalam melaksanakan kebijaksanaan perencanaan laba.

Pada tahun 2000 terjadi kenaikan biaya-biaya tetap perusahaan dibandingkan tahun 1999 antara lain yaitu:

1. Kenaikan biaya pemeliharaan sumber air, instalasi dan distribusi serta kantor pada tahun 2000 dibandingkan tahun 1999 karena adanya kenaikan harga bahan-bahan akibat kenaikan harga bahan-bahan akibat krisis ekonomi.
2. Kenaikan biaya pegawai pada tahun 2000 karena adanya kenaikan gaji berupa tunjangan kepala bidang dan kepala cabang serta pemberian insentif kepada karyawan.
3. Penambahan biaya operasional sehubungan pelaksanaan kerjasama operasi (KSO) dengan tujuh kabupaten berupa hak pengelolaan dan pelayanan air bersih oleh PDAM Tirtanadi.

Akibat adanya peningkatan kapasitas produksi dan kenaikan biaya-biaya tetap tersebut perusahaan mengadakan perhitungan contribution margin untuk dapat menutup peningkatan biaya tetap tersebut, dan selanjutnya berapapun sisanya setelah biaya tetap tertutup akan menjadi keuntungan perusahaan. Hal pertama yang dilakukan manajemen ialah mengadakan penyesuaian tarif air rata-rata sebesar 15% yang mulai diberlakukan pada tahun 2000. Penyesuaian ini ditujukan untuk menutupi

kenaikan biaya tetap tersebut. Hal lain yang dilaksanakan oleh perusahaan adalah menetapkan tarif baru atas perawatan meter air yang dikenakan kepada pelanggan yang mulai berlaku pada bulan Mei 2000 rata-rata sebesar Rp 2.500 per pelanggan.

Manajemen PDAM Tirtanadi sebelumnya juga telah memutuskan untuk meningkatkan laba perusahaan dengan meningkatkan jumlah kuantitas produksi air yang akan dijual, hal ini telah dilakukan oleh manajemen PDAM Tirtanadi dengan menambah kapasitas terpasang dan kapasitas produksi. Dalam melaksanakan kebijaksanaan tersebut PDAM Tirtanadi telah menggunakan variable costing sebagai acuan dalam merencanakan peningkatan laba perusahaan pada tahun 2000.

D. Penggunaan Variable Costing Dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Bagi Manajemen

Oleh karena PDAM Tiranadi berbeda dengan perusahaan lainnya maka penggunaan variable costing di dalam pengambilan keputusan jangka pendek oleh manajemen terbatas hanya di dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan bekerja sama dengan pihak lain untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini terlihat ketika PDAM Tirtanadi pada tahun 2001 merencanakan untuk mengadakan kerja sama operasi (KSO) dengan tiga PDAM kabupaten yaitu:

- PDAM Tirta Wampu Kabupaten Langkat
- PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi

- PDAM Mual Nauli Kabupaten Tapanuli Tengah.

Kerjasama ini direncanakan oleh perusahaan sebagai tindak lanjut KSO dengan tujuh kabupaten sebelumnya pada bulan Agustus 1999. Pada perhitungan laba rugi cabang-cabang KSO tahun 2000, terdapat kerugian yang membebani PDAM Tirtanadi sejumlah Rp 3.945.264.812, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 5
Daftar kerugian Tahun 2000

(Rupiah)

No.	Cabang KSO	Biaya	Pendapatan	Defisit
1.	Deli Serdang	2.944.445.299	1.866.00.772.192	1.078.438.107
2.	Tapanuli Selatan	2.009.003.268	1.777.380.478	231.622.790
3.	Pandan	548.092.538	289.553.620	258.538.918
4.	Mandailing Natal	335.806.196	44.473.512	291.332.684
5.	Toba Samosir	923.423.511	499.826.312	423.597.199
6.	Parapat	1.067.277.751	511.811.517	555.466.234
7.	Nias	1.751.638.799	645.369.919	1.106.268.880
	Jumlah	9.579.687.362	5.634.422.550	3.945.264.812
		(100%)	(59%)	(-41%)

Jumlah ini belum termasuk investasi yang telah dikeluarkan oleh PDAM Tirtanadi dalam membenahi instalasi air bersih di tujuh cabang KSO tersebut. Akibat banyaknya kerugian yang harus diterima oleh perusahaan pada tahun 2000, maka manajemen PDAM Tirtanadi memutuskan untuk menunda hal tersebut mengingat kerugian yang telah dialami oleh

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Document Accepted 19/3/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

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

Access From (repository.uma.ac.id)19/3/24

perusahaan ketika mengadakan KSO dengan tujuh PDAM kabupaten karena biaya variabel yang timbul lebih besar dari pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan.

Hal tersebut diambil setelah dilaksanakan pemeriksaan atas laporan keuangan ketiga PDAM kabupaten tersebut di dapat bahwa pada tahun 1999 ketiga PDAM tersebut mengalami kerugian karena biaya operasional melebihi pendapatan dan mempunyai hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang yang telah jatuh tempo dan harus segera dilunasi. Apabila perusahaan akan menambah KSO dengan ketiga PDAM tersebut, maka perusahaan akan dibebani kerugian operasional PDAM yang mengakibatkan mengurangi keuntungan serta kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Variable costing juga bermanfaat bagi manajemen dalam mengambil keputusan jangka pendek di dalam melaksanakan proyek-proyek perusahaan yang akan diserahkan kepada swasta (rekanan) atau dikerjakan sendiri oleh pihak perusahaan. Dalam mengambil keputusan tersebut manajemen berpedoman pada biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melaksanakan proyek tersebut. Biaya ini meliputi perbedaan antara biaya yang dikeluarkan jika perusahaan mengerjakan proyek tersebut dibandingkan dengan nilai yang ditawarkan oleh pihak swasta. Jika biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan ternyata lebih tinggi dari nilai yang ditawarkan oleh pihak swasta maka sebaiknya perusahaan melaksanakan

sendiri proyek pekerjaan tersebut demikian pula sebaiknya.

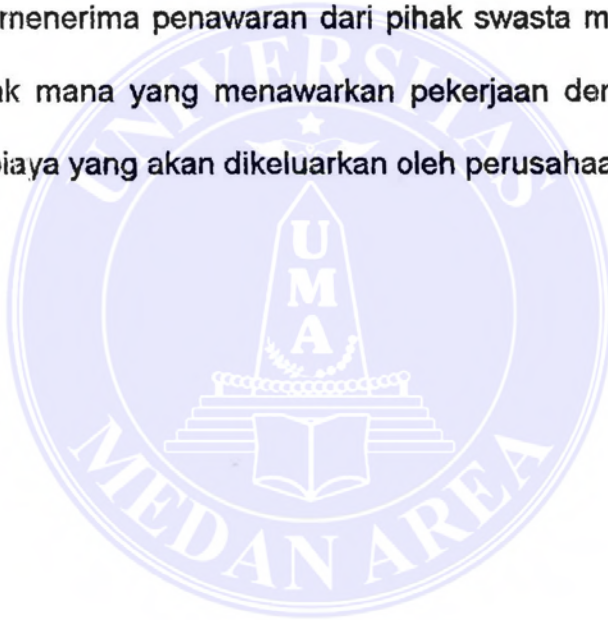
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 19/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Selain hal tersebut di atas, variable costing sering digunakan oleh perusahaan di dalam suatu proyek peningkatan kinerja perusahaan yang diserahkan kepada swasta. Dalam hal ini akan muncul beberapa penawaran bagi pihak swasta untuk melaksanakan proyek tersebut. Perusahaan akan menyeleksi pihak-pihak tersebut yang kemudian disaring dan dipilih dimana hal ini diputuskan oleh pihak manajemen setelah memperhitungkan biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam melaksanakan proyek tersebut. Setelah menerima penawaran dari pihak swasta maka manajemen memutuskan pihak mana yang menawarkan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan akan rendah.



Manajemen PDAM Tirtanadi menggunakan pendekatan variable costing untuk kepentingan internal perusahaan maupun dalam melaksanakan kebijaksanaannya.

3. Perbedaan utama antara variable costing dengan full costing terletak pada perlakuan biaya produksi tetap. Perusahaan mengalokasikan biaya produksi tetap sebagai biaya periode (period cost) yang langsung dibebankan ke dalam laba rugi. Biaya produksi tetap dibebankan sebagai biaya periode di mana biaya tetap tersebut terjadi. Dengan demikian biaya produksi tetap dalam variable costing tidak melekat pada persediaan produksi air yang belum dipasarkan/dijual dianggap sebagai biaya dalam periode terjadinya. Dalam full costing membebankan semua biaya produksi baik yang bersifat tetap maupun variabel ke dalam harga pokok produk. Oleh karena itu apabila sebagian produk masih ada dalam persediaan atau yang belum laku dijual, maka sebagian biaya tetap masih melekat pada harga pokok persediaan.
4. Dalam penyajian laporan laba rugi, perusahaan menitik beratkan pada penyajian biaya sesuai tingkah lakunya terhadap volume produksi. Biaya tetap yang terjadi tidak dikelompokkan dalam satu kelompok tersendiri dalam laporan rugi laba melainkan dipisahkan menjadi beberapa kelompok. Hal ini mengakibatkan manajemen kurang dapat mengetahui pengaruh biaya tetap terhadap laba dalam jangka pendek. Dalam hal ini perusahaan menerapkan pendekatan full costing dimana biaya-biaya yang

terjadi disajikan dalam laporan rugi laba sesuai dengan fungsi-fungsi pokok atau bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

5. Untuk kepentingan manajemen variable costing mempunyai keunggulan dan kelemahan dibandingkan dengan full costing. Keunggulannya, variable costing lebih bermanfaat untuk perencanaan laba jangka pendek. Pembuatan keputusan oleh manajemen PDAM Tirtanadi sudah menerapkan pendekatan variable costing di dalam perencanaan laba jangka pendek, hal ini terlihat dari peningkatan laba perusahaan dari tahun ke tahun. Akan tetapi masih terlihat kelemahan di dalam perencanaan tersebut karena perusahaan belum menerapkan analisis hubungan biaya, volume dan laba (analisis impas) sehingga perusahaan tidak dapat menentukan berapa volume penjualan yang harus dicapai agar perusahaan dalam operasinya tidak mengalami kerugian walaupun belum memperoleh laba.
6. Dalam pelaporan laba rugi, perusahaan tidak menggunakan penentuan harga pokok produksi sebagai bagian dari perhitungan laba (rugi) bersih perusahaan, melainkan hanya memperhitungkan laba (rugi) berdasarkan selisih pendapatan dan biaya-biaya perusahaan.
7. Di dalam penerapan variable costing untuk pengambilan keputusan jangka pendek oleh manajemen telah dilaksanakan oleh manajemen dengan melaksanakan proyek peningkatan kinerja perusahaan dan peningkatan laba perusahaan.

B. SARAN

Berdasarkan kelemahan-kelemahan yang diuraikan di atas, maka penulis pada kesempatan ini menyampaikan hal-hal yang mungkin perlu diperhatikan dan bermanfaat sebagai perbaikan di masa yang akan datang bagi pihak perusahaan umumnya dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

1. Perusahaan di dalam menggolongkan biaya harus sesuai dengan konsep variable costing dengan tujuan agar informasi yang disajikan dapat membantu manajemen dalam merencanakan laba dan pengambilan keputusan jangka pendek.
2. Perusahaan sebaiknya mengoptimalkan kinerja pusat biaya sebagai pusat pertanggungjawaban di dalam menerapkan konsep variable costing untuk membantu manajemen di dalam perencanaan laba dan pengambilan keputusan jangka pendek.
3. Perusahaan harus membuat analisis hubungan biaya-volume-laba karena dengan analisis ini dapat memberikan informasi perubahan harga jual, volume penjualan dan biaya yang mempengaruhi laba sehingga manajemen dapat menentukan volume penjualan yang harus dicapai agar perusahaan dalam operasinya tidak mengalami kerugian walaupun perusahaan belum memperoleh laba.
4. Perusahaan harus membuat perhitungan harga pokok produksi di dalam laporan laba rugi perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menentukan contribution margin yang dapat membantu manajemen di dalam membuat perencanaan laba perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adolph Matz & Milton F Usry, Cost Accounting Planning and Control, Editor Suryadi Saat, Edisi Ketujuh, Jilid Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1991
- Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen, Management Accounting, Terjemahan Angella A. Hermawan, Edisi Kedua, Jilid Pertama, Penerbit Erlangga., Jakarta, 1999.,
- Eldon S. Hendriksen, Accounting Theory, Terjemahan Nugroho W, Edisi Ketiga, Jilid Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1989
- Mas'ud Machfoedz. Akuntansi Manajemen., Edisi Pertama Revisi. Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1987.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya Untuk Manajemen. Edisi Keempat, Penerbit BPFE., Yogyakarta, 1984.
- _____, Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa, Edisi Pertama, BP STIE YKPN, Yogyakarta, 1992
- _____, Akuntansi Biaya, Edisi Kelima, BP STIE YKPN, Yogyakarta, 1991
- Ray H. Garrison, Managerial Accounting, Terjemahan A. Totok Budisantoso, SE.Ak, Edisi Ketiga, Buku Satu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2000.
- Ralph S. Polimeni , Frank J. Fabozzi & Arthur H. Adelberg, Cost Accounting: Concept and Applications for Mangerial Decision Making, Third Edition Penerbit McGraw-Hill Book Company, New York, 1991.
- Robert N. Anthony & James S. Reece, Accounting Text and Cases, Sixth Edition, Penerbit Richard D. Irwin Inc., Illinois, 1979.
- RA. Supriyono, Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Data Relevan untuk Pengambilan Keputusan. Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1982
- _____, Akuntansi Manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen, Edisi Pertama, BP STIE YKPN, Yogyakarta, 1989

_____, Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok, Edisi Kedua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1983

Ikatan Akuntan Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 1999.

S. Nasution dan M. Thomas, Buku Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi dan Makalah, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1999.

Tim Penyusun Kamus, Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, Depdikbud, Kamus Umum Bahasa Indonesia, Penerbit Balai Pustaka, Jakarta, 1995.

