

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap waktu baik individu maupun organisasi selalu berhadapan dengan pengambilan keputusan. Hal itu berlaku juga bagi manajer, manajer yang selalu dihadapkan pada situasi yang harus memilih keputusan. Sebelum manajer mengambil keputusan pada umumnya mempertimbangkan informasi yang ada di perusahaan yaitu informasi operasi, informasi akuntansi keuangan, dan akuntansi manajemen. Menurut Mulyadi(2001 : 14-15):

"Informasi operasi digunakan untuk melaksanakan aktivitas perusahaan kami."

"Informasi akuntansi keuangan diperlukan baik oleh manajemen (biasanya manajemen puncak) maupun pihak luar perusahaan seperti pemegang saham, bankir dan kreditur yang lain, instansi pemerintah, dan pihak luar lainnya."

"Informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan dua fungsi pokok manajemen: perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan."

Dengan tersedianya informasi-informasi tersebut, manajer akan lebih mudah mengambil sebuah keputusan baik keputusan jangka panjang maupun jangka pendek (taktis).

Pengambilan keputusan jangka panjang yang dilakukan manajer akan sangat berpengaruh besar terhadap kondisi perusahaan di masa depan. Contohnya pengambilan keputusan investasi untuk perusahaan sejenis, dimana nilai uang saat ini memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan jangka pendek diambil jika perusahaan mengalami kondisi khusus

seperti membeli atau membuat sendiri, menjual atau proses lebih lanjut suatu produk, menghentikan atau melanjutkan produksi tertentu atau kegiatan usaha suatu bagian perusahaan dan menerima atau menolak pesanan khusus.

Perusahaan seringkali mengalami kondisi khusus seperti tawaran menerima atau menolak pesanan khusus dan yang hasilnya nanti tidak berpengaruh besar terhadap kondisi perusahaan. Pihak manajemen tidak dapat secara langsung menolak setiap pesanan khusus yang harga penawarannya relatif dibawah harga jual umum perusahaan karena kesalahan dalam pengambilan keputusan akan merugikan dan membuang kesempatan dalam memperoleh laba. Oleh karena itu, manajemen memerlukan informasi yang akurat, tepat waktu dan relevan yang sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

Perusahaan X merupakan salah satu industri yang berada di kota Bandung yang memproduksi celana jeans. Produk-produk yang dihasilkan didistribusikan ke toko-toko ke berbagai daerah di luar kota Bandung. Masalah yang terjadi di Perusahaan X adalah tawaran pesanan khusus dari konsumen dengan harga permintaan khusus dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus. Selain itu perusahaan mengalami kesulitan untuk memutuskan menerima (seperti "menguntungkan") atau menolak pesanan (seperti "merugikan").

Hal tersebut dapat diatasi menggunakan analisis *kos relevan*, adalah *kos yang diharapkan pada masa mendatang yang berbeda diantara alternatif* (Garrison Norren, 2000). Informasi yang relevan adalah data-data yang

diharapkan di waktu mendatang akan berbeda di berbagai alternatif. Data kos dan manfaat secara total diantara berbagai alternatif termasuk informasi yang relevan dalam pembuatan keputusan. Jika kos diantara berbagai alternatif sama maka tidak akan memiliki dampak dan tidak relevan. Kos tidak relevan terdiri dari sunk cost dan future cost, kedua kos tersebut diabaikan.

Jadi berdasarkan pemaparan diatas, penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengambilan keputusan di Perusahaan X dalam upaya menerima atau menolak pesanan khusus. Dengan mengaplikasikan metode analisis kos relevan, hal itu bertujuan agar jika ada kapasitas menganggur (*idle capacity*) maka perusahaan tidak kehilangan kesempatan atau laba. Oleh sebab itu penulis akan menuangkan penelitian ini dalam bentuk skripsi dengan judul: **”APLIKASI ANALISIS KOS RELEVAN UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENERIMA ATAU MENOLAK PESANAN KHUSUS (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN X)”**

1.2 Identifikasi Masalah

Manajer seringkali dihadapkan pada kondisi khusus harus memilih suatu tindakan alternatif. Dalam kondisi khusus seperti munculnya tawaran menerima atau menolak pesanan khusus, hal itu menyulitkan manajer untuk mengambil keputusan menerima atau menolak tawaran tersebut. Pengambilan keputusan yang salah akan sangat merugikan perusahaan dimana perusahaan tidak memanfaatkan kapasitas menganggur secara maksimal dan kehilangan kesempatan atau laba. Agar manajer tidak melakukan kesalahan, manajer membutuhkan data-data untuk

menganalisis informasi apa yang relevan. Masalah yang ada di dalam perusahaan dapat dipecahkan dengan menggunakan metode kos relevan. Berdasarkan pemaparan diatas dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Perusahaan X menggunakan data-data kos dalam keputusan menerima atau menolak pesanan khusus?
2. Bagaimana penerapan metode analisa kos relevan terhadap pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus?

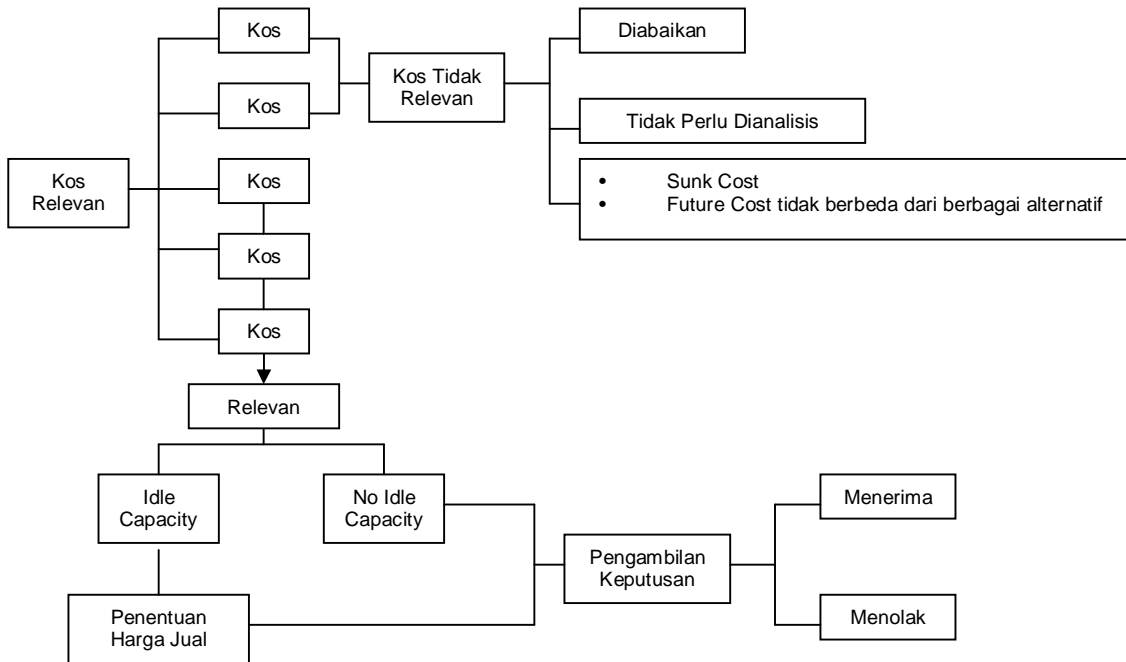
1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk memperoleh jawaban atas masalah-masalah yang diuraikan diatas yaitu:

1. Membantu Perusahaan X menggunakan data-data kos dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.
2. Penerapan metode analisis kos relevan terhadap pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

1.4 Rerangka Pemikiran

Gambar 1.4



Perusahaan memerlukan informasi kos dalam upaya penentuan harga pokok produk, pengendalian kos dan pengambilan keputusan khusus. Dalam pengambilan keputusan khusus seperti menerima atau menolak pesanan khusus perusahaan memerlukan informasi kos. Oleh karena itu penulis akan menguraikan konsep kos yang berhubungan dengan pengambilan keputusan.

Adapun jenis kos yang berhubungan dengan pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Kos relevan

Menurut Garrison Norren, 2000:

"Kos relevan, adalah kos yang diharapkan pada masa mendatang yang berbeda diantara alternatif."

Suatu kos disebut relevan jika kos tersebut berhubungan dengan tujuan perencanaan kos tersebut (Mulyadi 2002: 125)

Informasi kos relevan akan membantu manajer untuk membuat keputusan-keputusan khusus yang bijaksana dalam setiap situasi khusus.

2. Kos deferensial)

Menurut Mulyadi (2000: 118)

Kos deferensial adalah kos masa yang akan datang diperkirakan akan berbeda (differ) atau terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan pemilihan diantara berbagai alternatif.

3. Kos terkait

Kos terkait atau kos yang diperhitungkan adalah kos-kos yang hipotesis yang menyatakan kos pokok atau nilai dari suatu kekayaan yang diukur dengan nilai penggunaannya. Kos-kos yang diperhitungkan tidak termasuk pengeluaran kas yang sebenarnya, tidak dicatat dalam pembukuan, dan tidak dimasukkan dalam kalkulasi kos tetap dan laba perusahaan. Kos terkait merupakan akibat suatu proses pengakuan kos sebagai keterkaitannya dengan situasi tertentu walaupun kos itu tidak secara rutin diakui oleh prosedur akuntansi biasa.

4. Kos kesempatan (*opportunity cost*)

Menurut Mulyadi (2000 : 123)

"Kos kesempatan adalah pendapat atau penghematan kos yang dikorbankan sebagai akibat dipilihnya alternatif tertentu."

Dengan kata lain *opportunity cost* adalah kos yang harus dikorbankan akibat pemilihan alternatif yang salah atau menolak alternatif yang terbaik. Penggunaan kos kesempatan merupakan alat yang praktis untuk mengurangi jumlah alternatif yang harus dipertimbangkan

5. Kos yang dikeluarkan (*Out-of-pocket Cost*)

Menurut Mulyadi (2000 : 123)

"Kos yang memerlukan pengeluaran kas sekarang atau dalam jangka dekat sebagai akibat dari keputusan manajemen."

Kos ini sering dikenal sebagai kos-kos variabel atau kos-kos langsung oleh karena kos-kos ini relevan terhadap setiap keputusan apabila jumlah sama sekali relevan.

6. Kos yang dapat ditunda (*Postponable Cost*)

Merupakan kos yang dapat digeser ke masa mendatang dengan sedikit atau tanpa mempengaruhi efisiensi operasi yang sedang berjalan. Misalnya kos pemeliharaan dan perbaikan.

7. Kos terhindarkan (*Avoidable Cost*)

Menurut Garrison Norren, (2000 : 569)

"Kos terhindarkan (Avoidable Cost) adalah kos yang dapat dihilangkan baik seluruhnya ataupun sebagian dengan memilih salah satu alternatif yang tersedia."

Misalnya, dengan tidak membuat lini produk baru, maka kos tambahan bahan langsung, tenaga kerja langsung dan overhead dapat dihindarkan.

8. Kos Tertanam (*Sunk Cost*)

Kos yang tertanam adalah kos-kos yang tidak dapat diperoleh kembali.

Kos tertanam merupakan istilah lain untuk kos masa lalu yang tidak dapat dihindarkan karena tidak dapat diubah. Misalnya, kos penyusutan mesin.

Berdasarkan konsep kos untuk pengambilan keputusan yang disampaikan diatas, hal itu dapat membantu manajer membedakan kos relevan dan tidak relevan dalam membuat keputusan. Berikut adalah tahap-tahap menentukan kos relevan dalam pengambilan keputusan:

Pengumpulan semua kos yang berhubungan dengan masing-masing alternatif yang ada.

1. Keluarkan sunk costs (kos yang sudah lalu/ historical costs) dari perhitungan.
2. Keluarkan kos yang tidak berbeda diantara alternatif yang ada.
3. Menghitung dasar alternatif yang terbaik dari data kos yang tersedia.

Agar pembuatan keputusan bisa berjalan dengan baik, manajer harus dapat memahami antara data yang relevan dan tidak relevan dan mampu menggunakan data yang relevan untuk menganalisis berbagai alternatif yang tersedia.

Dalam memisahkan kos relevan ada dua pertimbangan penting:

1. Sangat jarang tersedia informasi yang lengkap untuk menyusun laporan laba rugi.
2. Mencampur kos relevan dengan kos tidak relevan akan membuat bingung manajer dan mengganggu perhatian dari masalah yang sesungguhnya penting.

Dua masalah yang harus dihindari di dalam analisis kos relevan (*relevant cost*) menurut Charles T.Hongren (2000) adalah:

1. Kesalahan di dalam mengasumsikan sifat kos; misalnya asumsi bahwa semua *variable costs* adalah relevan dan semua *fixed costs* adalah tidak relevan.
2. Unit kos data seringkali menyesatkan pembuat keputusan :
 - a. Saat kos yang tidak relevan dimasukkan ke dalam perhitungan.
 - b. Unit kos yang sama digunakan pada level keluaran (*output*) yang berbeda.

Cara terbaik untuk menghindari kedua permasalahan yang sering muncul tersebut adalah untuk tetap fokus pada penerimaan total dan total kos (dibanding pendapatan per-unit dan kos per-unit) dan tetap fokus pada konsep kos relevan (*relevant cost*) itu sendiri.

Ada hal lain juga yang harus dipertimbangkan yaitu kapasitas mesin di perusahaan menganggur atau tidak. Jika ada kapasitas mesin yang menganggur, perusahaan dapat menerima beberapa pesanan khusus dari pelanggannya sejauh pesanan tersebut tidak mengganggu penjualan normal perusahaan.

Selain itu ada beberapa syarat agar suatu pesanan khusus itu dapat diterima oleh perusahaan, yaitu jumlah pesanan khusus lebih kecil atau sama dengan kapasitas menganggur perusahaan, harga jual pesanan khusus yang ditawarkan ke pelanggan lebih besar atau sama kos yang dikeluarkan untuk memproduksi pesanan khusus tersebut. Untuk penghitungan kos pesanan khusus itu sendiri dapat digunakan analisis kos relevan.

Kapasitas menganggur (*idle capacity*) dapat terjadi karena adanya waktu menganggur (*idle time*), oleh karena perusahaan sebaiknya tidak membiarkan kapasitas mesin yang menganggur agar perusahaan tidak kehilangan kesempatan memperoleh keuntungan. Baiknya perusahaan mengambil keputusan untuk menerima pesanan khusus dari pelanggannya dengan memanfaatkan kapasitas mesin yang menganggur, karena hasil dari penjualan pesanan khusus dapat membantu perusahaan dalam menutup kos tetap yang terjadi dan dapat menambah laba perusahaan.

Berdasarkan penelitian ini, maka keputusan yang akan diambil dibatasi pada keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, karena terdapat kemungkinan suatu perusahaan menolak pesanan khusus, dimana harga yang diminta suatu pemesan di bawah harga jual normal perusahaan dan tidak adanya kapasitas mesin yang menganggur. Kemungkinan perusahaan menerima pesanan khusus dikarenakan harga yang ditawarkan pemesan lebih tinggi dari kos produksinya dan adanya kapasitas produksi yang menganggur (*idle capacity*), sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan dalam berbagai situasi.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian di Perusahaan X yang merupakan salah satu industri yang berada di kota Bandung yang memproduksi celana jeans. Penelitian dilakukan mulai bulan September 2008.