

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi menghadapkan pelaku bisnis pada berbagai tantangan yang semakin ketat, namun pada sisi lain globalisasi juga memberikan peluang bagi pelaku bisnis untuk bertumbuh dan berkembang sehingga memiliki daya saing yang kuat. Pada dasarnya globalisasi merupakan suatu proses terkaitnya orang-orang diseluruh dunia dengan semua segi kehidupan mereka baik ekonomi, politik, teknologi, budaya dan lingkungan. Pada era global batas-batas negara semakin kabur, bahkan cenderung mengarah pada dunia tanpa batas.

Dengan adanya persaingan global tersebut maka pelaku bisnis dituntut untuk bersaing secara profesional dan bersikap lebih aktif, efektif serta sensitif terhadap kebutuhan pelanggan serta perubahan lingkungan yang terjadi. Perusahaan juga harus memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tepat pada kondisi tertentu.

Seorang manajer sebuah perusahaan mempunyai tugas utama yaitu membuat perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang benar dan tepat merupakan salah satu aktivitas manajemen yang penting dalam semua organisasi, baik organisasi kecil maupun organisasi yang besar. Pengambilan keputusan dibagi menjadi dua, yaitu: pengambilan keputusan jangka pendek dan keputusan jangka panjang. Pengambilan keputusan jangka pendek dilakukan manajer jika terjadi kondisi khusus dan hasilnya tidak terlalu

berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. Pengambilan keputusan jangka panjang yang dilakukan manajer akan berpengaruh besar terhadap kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Manajer seringkali harus mengambil keputusan diantara alternatif-alternatif yang tersedia. Setiap keputusan yang diambil melibatkan proses pemilihan setidaknya dari dua alternatif. Dalam proses pembuatan keputusan, biaya dan manfaat dari suatu alternatif harus dibandingkan dengan alternatif yang lain. Pengambilan keputusan dapat dikatakan benar dan tepat, apabila dapat memilih alternatif yang terbaik serta hasil keputusan tersebut dapat dipertanggungjawabkan oleh manajemen perusahaan.

Metode yang akan diterapkan dalam PT “X” adalah analisis *relevant cost*, merupakan kos di masa depan yang diharapkan berbeda diantara berbagai alternatif yang tersedia. Pada kondisi khusus, unit produk yang terjual lebih kecil daripada kapasitas produksi normal sehingga dalam kondisi tersebut perusahaan akan menggunakan analisis *relevant cost*.

Menurut Horngren dalam buku Akuntansi Biaya terjemahan Adhariani (2005:449) data-data historis atau data-data masa lalu tidak relevan saat membuat keputusan. Data historis mungkin berguna sebagai dasar untuk membuat keputusan, tetapi angka-angka tersebut sama sekali tidak relevan dengan keputusan itu sendiri sehingga tidak dapat digunakan oleh manajer sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Data-data di masa mendatang yang berbeda antara satu alternatif dengan alternatif lainnya termasuk informasi yang relevan dalam pembuatan keputusan. Jika biaya di antara berbagai alternatif sama maka biaya tersebut tidak akan

memiliki dampak terhadap keputusan dan dapat diabaikan. Misalnya: biaya depresiasi yang setiap tahun sama meskipun alternatif yang dipilih berbeda karena biaya akuisisi mesin tidak dapat dihindari. Ada dua kategori biaya yang tidak pernah relevan dalam pembuatan keputusan, yaitu: *sunk cost and future cost is not different between all alternatives* (Garrison, 2003:539).

PT “X” merupakan sebuah perusahaan tekstil yang berada di Kota Bandung, yang bergerak dalam bidang pertenunan, pencelupan, pencapan, dan penyempurnaan dengan kapasitas produksi 1.100.000 yard/bulan. PT “X” memasarkan produknya untuk konsumen lokal dan luar negeri.

Masalah yang terjadi di perusahaan ini adalah harga permintaan khusus lebih rendah dari harga jual normal yang ditetapkan perusahaan, sehingga manajer perusahaan mengalami kesulitan dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus. Pesanan khusus adalah pesanan pada waktu tertentu yang bukan merupakan hasil dari kegiatan normal perusahaan.

Berdasarkan uraian mengenai masalah yang terjadi di perusahaan, maka penulis mengindikasikan adanya hal-hal yang patut untuk diteliti, yaitu mengenai pengambilan keputusan oleh manajer untuk menerima atau menolak pesanan khusus, karena pengambilan keputusan yang salah akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan data untuk menganalisis informasi apa yang relevan. Metode yang akan diterapkan dalam PT “X” adalah analisis *relevant cost*. Dengan metode tersebut perusahaan dapat menentukan menerima atau menolak pesanan khusus.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka judul yang dipilih penulis adalah sebagai berikut:

“PERANAN ANALISIS RELEVANT COST TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN UNTUK MENERIMA ATAU MENOLAK PESANAN KHUSUS DI PT “X””.

1.2 Identifikasi Masalah

Metoda yang akan diterapkan dalam PT “X” adalah analisis *relevant cost*. Dengan metoda tersebut, PT “X” dapat menentukan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus. Berdasarkan latar belakang diatas, maka pokok masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana selama ini perusahaan menggunakan data-data kos dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus ?
2. Bagaimana penerapan metoda analisis *relevant cost* sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Adapun maksud dan tujuan penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana selama ini perusahaan menggunakan data-data kos dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus.

2. Untuk membandingkan penerapan metoda analisis *relevant cost* sebagai alat bantu manajemen antara perusahaan dengan penulis dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak antara lain adalah:

1. Bagi penulis:
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman penulis tentang akuntansi manajemen khususnya mengenai *relevant cost* dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.
 - b. Penelitian ini merupakan salah satu syarat dalam menempuh ujian sidang pada fakultas ekonomi jurusan akuntansi di Universitas Kristen Maranatha.

2. Bagi perusahaan:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam menerapkan *relevant cost* untuk menentukan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

3. Bagi peneliti lain:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan bagi pihak lain dan rekan-rekan mahasiswa yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *relevant cost*.

1.5 Rerangka Penelitian

Metoda yang akan digunakan dalam PT “X” adalah analisis *relevant cost*. Dengan metoda tersebut perusahaan dapat menentukan menerima atau menolak pesanan khusus. Masukan penting dalam memilih alternatif adalah biaya. Dalam memilih di antara dua alternatif, hanya biaya dan pendapatan relevan terhadap keputusan yang harus dipertimbangkan. Untuk mengetahui penelitian ini lebih dalam, maka penulis akan menguraikan lebih dahulu apa yang dimaksud dengan konsep biaya dan *relevant cost*.

Menurut Hilton, Maher, dan Selto (2003:32) pengertian biaya adalah sebagai berikut:

“Cost is the sacrifice made, usually measured by the resources given up, to achieve a particular purpose.”

Konsep kos aktual menurut Horngren terjemahan Adhariani (2005:34) adalah sebagai berikut:

“Kos aktual adalah kos yang terjadi (historical cost), untuk dibedakan dari biaya yang dianggarkan (budgeted) atau biaya yang diperkirakan (forecasted).”

Kos ditemukan di awal sebelum proses produksi dilakukan dengan mempertimbangkan biaya-biaya seperti: biaya bahan baku, produksi, penyelesaian dan tingkat laba yang diharapkan.

Garrison dan Noreen (2003:28) mendefinisikan bahan langsung dan tenaga kerja langsung:

“ Direct materials are those materials that become an integral part of a company’s finished product and that can be conveniently traced into it.”

“ Direct labor is reserved for those labor costs that can be physically traced to the creation of products and that can be so traced without undue cost or inconvenience.”

Kos dapat dibagi menjadi dua, yaitu: kos produksi dan kos operasional. Kos produksi terdiri atas: kos bahan baku dan kos tenaga kerja langsung, sedangkan kos operasional terdiri atas kos overhead pabrik.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:785), *relevant cost* adalah:

“ Relevant costs are future costs (and also revenues) that differ across alternatives.”

Relevant costs merupakan kos (pendapatan) yang diharapkan pada masa mendatang yang berbeda diantara alternatif yang ada. Data-data historis atau data-data masa lalu tidak mempunyai peran langsung dalam keputusan. Data historis mungkin bisa membantu di dalam merumuskan ramalan, tetapi angka-angka tersebut sama sekali tidak relevan dengan keputusan itu sendiri sehingga tidak dapat digunakan oleh manajer dalam membuat keputusan.

Langkah penting dalam analisis *relevant cost* adalah membedakan antara biaya yang relevan dan tidak relevan. Ada dua alasan yang mendasarinya. Pertama, data yang tidak relevan dapat diabaikan dan tidak perlu dianalisis. Dengan demikian, waktu dan upaya dari pembuatan keputusan dapat dihemat. Kedua, keputusan yang salah merupakan akibat dari kesalahan memasukkan biaya yang tidak relevan dalam menganalisis berbagai alternatif yang tersedia. Manajer harus dapat memahami antara data yang relevan dan tidak relevan serta mampu menggunakan data yang relevan untuk menganalisis alternatif yang tersedia. Terdapat dua pertimbangan yang penting dalam memisahkan biaya relevan. Pertama, sangat jarang tersedia informasi yang lengkap untuk menyusun laporan

laba rugi. Kedua, mencampur biaya relevan dengan tidak relevan akan membuat bingung manajer dan mengganggu perhatian dari masalah yang sesungguhnya penting.

Dalam analisis *relevant cost*, keputusan yang dipakai berdasarkan tahap-tahap berikut:

1. Pengumpulan biaya-biaya yang berhubungan dengan masing-masing alternatif yang ada.
2. Keluarkan *sunk costs* (biaya masa lalu/*historical costs*) dari perhitungan.
3. Keluarkan biaya yang tidak berbeda diantara alternatif yang ada.
4. Menghitung alternatif yang terbaik dari data biaya yang tersedia.

Sunk cost merupakan biaya yang sudah terjadi dan tidak dapat dihindari. Biaya yang sifatnya relevan untuk pengambilan keputusan merupakan biaya terhindarkan (*avoidable cost*). *Avoidable cost* adalah kos yang dapat dihilangkan baik seluruhnya atau sebagian kerana memilih salah satu dari alternatif yang ada. *Unavoidable cost* adalah kos yang tidak relevan (*sunk cost* dan *future cost* yang tidak berbeda di antara berbagai alternatif).

Dua masalah yang harus dihindari dalam analisis *relevant cost* menurut Horngren, *et al.* (2005:451-452) dalam buku Akuntansi Biaya terjemahan Adhariani 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 dengan tetap fokus pada penerimaan total dan total kos (dibanding pendapatan per-unit dan kos per-unit) dan tetap fokus pada konsep *relevant cost* itu sendiri.

Tujuan akuntansi biaya adalah menyediakan informasi biaya untuk kepentingan manajemen guna membantu mereka dalam mengelola perusahaan atas departemen-departemennya dengan akuntansi biaya yang baik, manajer memperoleh informasi yang tepat dan cepat sehingga operasi perusahaan dapat diarahkan pada tingkat yang paling efisien sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Salah satu aktivitas manajemen yang penting di dalam suatu perusahaan, yaitu adanya pengambilan keputusan dari pilihan alternatif yang ada antara lain apakah menerima atau menolak pesanan khusus. Dengan demikian manajemen memerlukan data biaya sebagai salah satu dasar untuk mengambil keputusan atau memilih tindakan mana yang akan diambil. Pengertian pengambilan keputusan menurut Mulyadi (2000:2) adalah:

“Pengambilan keputusan yaitu pemilihan bertujuan di antara berbagai alternatif cara untuk mencapai tujuan tertentu”.

Pengambilan keputusan dapat menggunakan berbagai macam analisis biaya tergantung keperluan dan tujuannya masing-masing, antara lain: analisis biaya kotor, analisis laba penjualan, dan sebagainya. Tujuan akuntansi biaya adalah menyediakan informasi biaya untuk kepentingan manajemen guna membantu mereka dalam mengelola perusahaan atas departemen-departemennya dengan

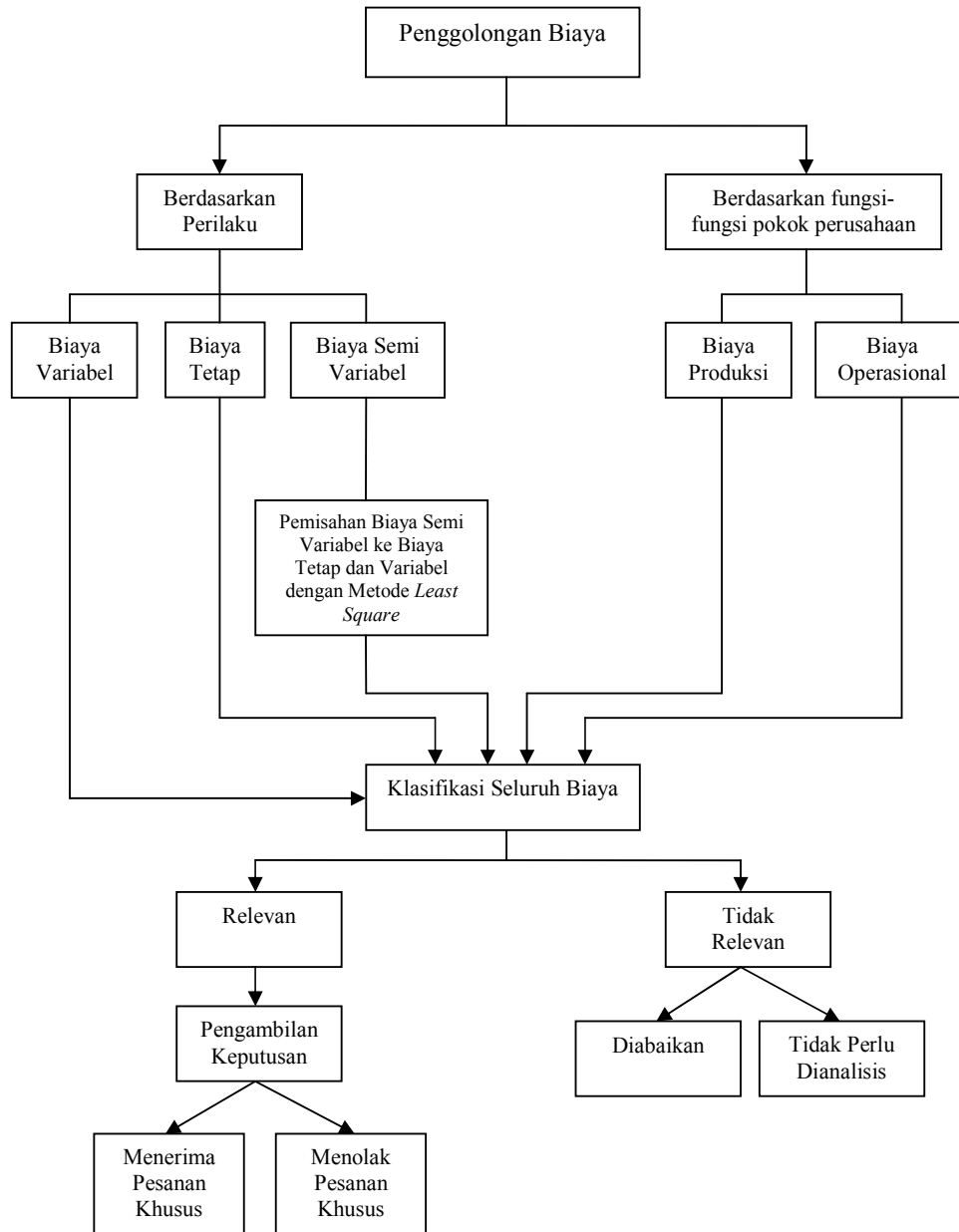
akuntansi biaya yang baik, manajer memperoleh informasi yang tepat dan cepat sehingga operasi perusahaan dapat diarahkan pada tingkat yang paling efisien sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Sesuai dengan maksud penelitian ini, maka keputusan yang akan diambil dibatasi pada keputusan menerima atau menolak pesanan khusus. Ada kemungkinan suatu perusahaan menolak pesanan khusus, karena harga yang diminta pemesan di bawah harga jual yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu perusahaan dihadapkan pula pada kemampuan untuk menggunakan kapasitas produksi seefisien mungkin, sehingga diharapkan tidak ada kapasitas produksi yang menganggur (*idle capacity*), dalam hal ini besarnya volume penjualan merupakan suatu faktor yang mempengaruhi penggunaan kapasitas produksi tersebut, sedangkan volume penjualan dipengaruhi oleh harga jual yang ditawarkan perusahaan.

Langkah-langkah yang digunakan untuk menganalisis biaya relevan pada PT “X” adalah dengan menggolongkan biaya berdasarkan fungsi pokok perusahaan dan perilakunya. Berdasarkan perilaku, biaya semivariabel dapat dipisahkan dengan metode *least square* menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Langkah selanjutnya adalah mengklasifikasikan seluruh biaya ke dalam biaya relevan atau biaya tidak relevan. Biaya tidak relevan dapat diabaikan atau tidak perlu dianalisis, sedangkan biaya relevan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus. Langkah-langkah dalam analisis biaya relevan dapat dilihat pada Gambar 1.1

Gambar 1.1

Langkah-langkah Analisis Biaya Relevan



1.6 Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif analisis, dengan pendekatan studi kasus yaitu dengan melakukan penelitian pada suatu perusahaan yang dijadikan sebagai objek penelitian. Metode deskriptif analisis merupakan suatu metode yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan perusahaan berdasarkan fakta dengan mengumpulkan data yang ada, mengolah dan menganalisis data tersebut. Data yang diperoleh dikaitkan dengan teori-teori yang ada sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan yang kemudian dapat dijadikan dasar untuk mengajukan saran atau solusi dari masalah yang dihadapi.

Adapun teknik pengumpulan yang digunakan penulis untuk memperoleh data yang relevan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Merupakan teknik pengumpulan data secara langsung dengan mengadakan penelitian terhadap objek yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan cara:

a. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan cara meninjau dan mengamati secara langsung keadaan perusahaan dengan segala aspek kegiatannya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

b. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab antara penulis dengan pihak-pihak tertentu yang memiliki wewenang dalam memberikan data dan keterangan sehubungan dengan penelitian.

2. Penelitian Kepustakaan (*Literature Research*)

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh data sekunder dengan mempelajari buku-buku atau literatur-literatur sebagai landasan teori yang akan dipergunakan dalam melaksanakan penelitian.

1.7 Lokasi dan Lamanya Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT “X” yang bergerak di bidang industri tekstil dan memproduksi kain Yoryu, Chifone, Saten, Vaile, Tissue, Dobby Kotak, Boil Shilkage Yarn) dengan bahan baku benang polyster berlokasi di Cibaligo, Cimindi-Cimahi. Waktu penelitian dilakukan mulai dari bulan Februari 2008 sampai dengan selesai dilakukannya penelitian.