

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Tugas utama seorang manajer sebuah perusahaan adalah membuat perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang tepat dan benar merupakan salah satu aktivitas manajemen yang paling penting didalam 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 mendatang. Manajer seringkali harus mengambil keputusan dari berbagai pilihan alternatif. Setiap keputusan melibatkan proses pemilihan dari setidaknya dua alternatif. Dalam proses pembuatan keputusan, biaya dan manfaat dari suatu alternatif harus dibandingkan dengan biaya dan manfaat dari alternatif yang lain. Pengambilan keputusan dapat dikatakan benar dan tepat, apabila dapat dipertanggungjawabkan.

Metoda yang akan diterapkan dalam PT “X” adalah analisis *relevant cost*, merupakan kos yang diharapkan pada masa mendatang yang berbeda diantara berbagai alternatif yang tersedia (Garrison Norren, 2000). Dalam kondisi khusus yaitu unit produk yang terjual lebih kecil daripada kapasitas produksi normal,

perusahaan akan menggunakan analisis *relevant cost*. Informasi yang relevan adalah data-data yang diharapkan di waktu mendatang yang akan berbeda di berbagai alternatif (Hongren 2000). Dalam konsep relevan, data-data historis atau data-data masa lalu tidak mempunyai langsung dengan 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. Sehingga dapat dikatakan bahwa data historis tidak relevan dengan keputusan yang akan dibuat di masa mendatang.

Data biaya dan manfaat yang berbeda secara total di antara alternatif yang termasuk informasi yang relevan dalam pembuatan keputusan. Jika biaya di antara berbagai alternatif sama maka tidak akan memiliki dampak terhadap biaya dan dapat diabaikan. Dari data-data masa mendatang yang diharapkan, hanya data yang akan berbeda-beda di antara alternatiflah yang merupakan data relevan. Suatu data menjadi tidak relevan, jika tetap sama pada semua alternatif. Misalnya: biaya bahan baku setiap bulan tetap sama meskipun jumlah pemakaiannya bertambah seiring dengan penambahan pesanan, maka biaya bahan baku tersebut tidak relevan. Ada dua kategori biaya yang tidak pernah relevan dalam pembuatan keputusan, yaitu: *sunk cost* dan *future cost* yang tidak berbeda di antara berbagai alternatif.

Suatu perusahaan yang bernama PT “X” merupakan salah satu industri yang berada di Kota Bandung yang memproduksi tas dan dompet berbahan kulit dalam berbagai model. Produk yang dihasilkan didistribusikan ke toko – toko mereka

dan ke berbagai daerah diluar Kota Bandung dengan cara menawarkan produk-produk mereka

( *door to door* ). 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 hal-hal yang diuraikan di atas, maka penulis mengindikasikan bahwa ada hal-hal yang patut diteliti. Terutama mengenai pengambilan keputusan oleh manajer yang dapat dipertanggungjawabkan, karena pengambilan keputusan yang salah akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan data untuk menganalisis informasi apa yang relevan. Metoda yang akan diterapkan dalam PT “X” adalah analisis *relevant cost*. Dengan metoda tersebut perusahaan dapat menentukan menerima atau menolak pesanan khusus.

Berdasarkan pemikiran diatas maka penulis tertarik untuk membuat penelitian mengenai: **“PERANAN ANALISIS RELEVANT COST TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN UNTUK MENERIMA ATAU MENOLAK PESANAN KHUSUS DI PT “X””**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Di saat menjalankan perusahaan, manajer seringkali dihadapkan pada situasi dimana ia harus memilih tindakan alternatif untuk mengatasi suatu masalah. Dalam kondisi khusus, perusahaan akan menggunakan analisis *relevant cost*.

Yang dimaksud kondisi khusus di sini adalah unit produk yang terjual lebih kecil daripada kapasitas produksi normal. Pengambilan keputusan yang salah akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dibutuhkan data untuk menganalisis informasi apa yang relevan dalam kondisi tersebut. Metoda yang akan diterapkan dalam PT “X” adalah analisis *relevant cost*. Dengan metoda tersebut perusahaan dapat menentukan menerima atau menolak pesanan khusus. Berdasarkan pemikiran pada sub bab sebelumnya, maka penulis merumuskan beberapa masalah pada penelitian ini, yaitu:

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**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menggambarkan dan mendeskripsikan bagaimana selama ini perusahaan menggunakan data-data kos dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus.
2. Untuk membandingkan penggunaan data kos dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus berdasarkan perusahaan dengan penulis yang menggunakan metoda analisis *relevant cost*.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada:

1. Perusahaan

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat dalam masalah keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

2. Penulis

Sebagai kesempatan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan dan mengetahui perbandingan teori dengan kenyataan.

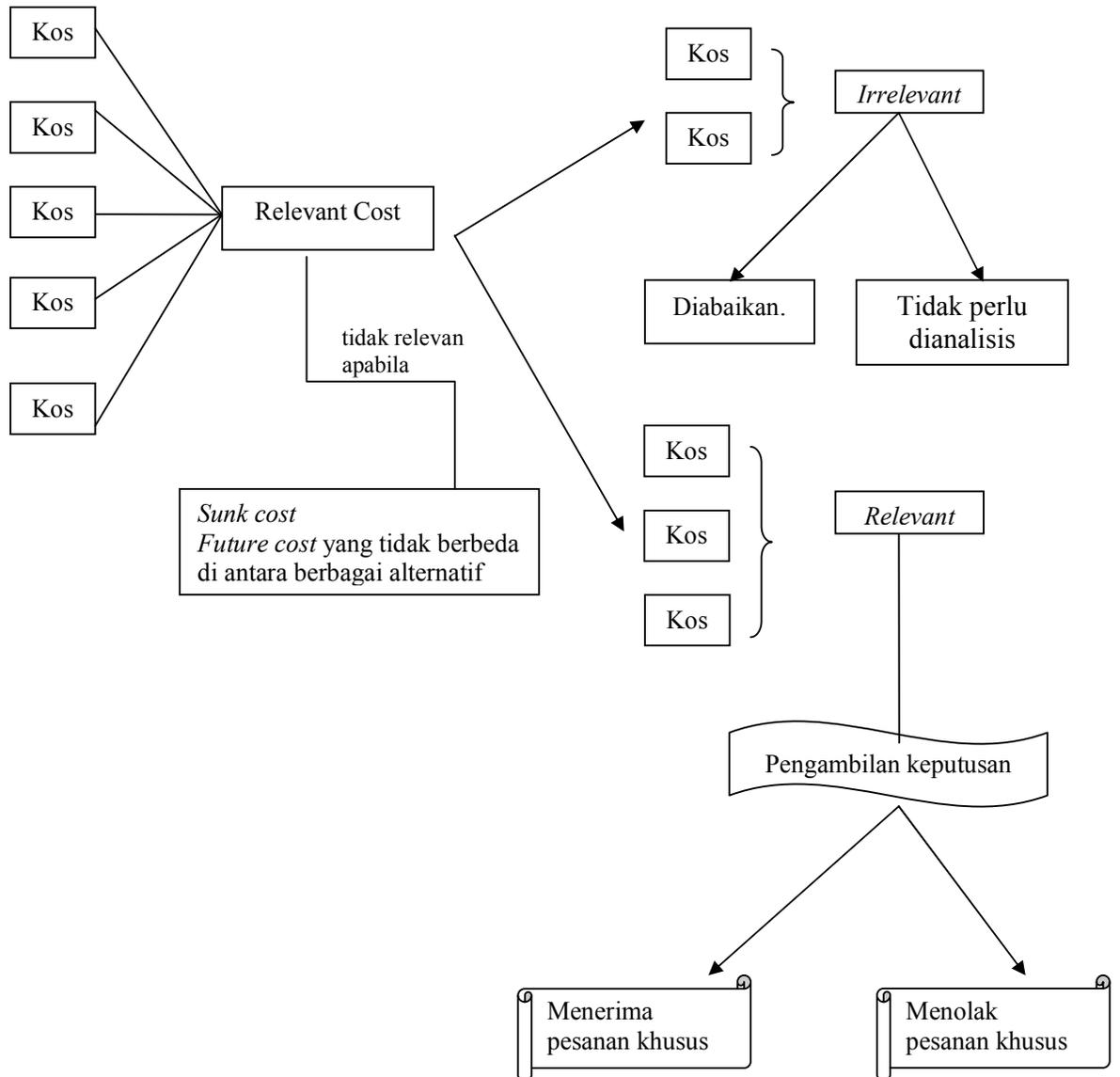
3. Pihak lain

Penulis sangat mengharapkan hasil penelitian ini bermanfaat serta dapat membantu rekan-rekan mahasiswa dan pihak-pihak lain yang membutuhkan pembahasan ini, serta dapat memberikan gambaran yang lebih baik bagi pihak lain akan pentingnya peranan metode *relevant cost* dalam menerima atau menolak pesanan khusus.

## 1.5 Rerangka Pemikiran

Gambar 1.1

Rerangka Pemikiran



Metoda yang akan digunakan dalam PT “X” adalah analisis *relevant cost*. Dengan metoda tersebut perusahaan dapat menentukan menerima atau menolak pesanan khusus. Untuk mengetahui penelitian ini lebih mendalam, maka penulis akan menguraikan lebih dahulu apa yang dimaksud dengan konsep biaya dan *relevant cost*. Konsep kos aktual menurut Cashin dan Polimeni (1986:410):

*“ kos aktual adalah kos yang diakumulasikan selama proses produksi dengan mempergunakan metode harga pokok historis yang lazim sebagai lawan daripada kos yang ditemukan di muka sebelum produksi”.*

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

Garrison (2000) mendefinisikan bahan langsung dan tenaga kerja langsung:

*“ Bahan langsung (direct material) adalah bahan yang menjadi bagian tak terpisahkan dari produk jadi dan dapat ditelusuri secara fisik dan mudah ke produk tersebut”*

*“ Tenaga kerja langsung (direct labor) adalah kos tenaga kerja yang dapat ditelusuri dengan mudah ke produk jadi”*

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 Schaum’s, *relevant cost* adalah:

*“ Relevant costs are the expected future costs ( and also revenues ) which differ between the decision alternatives “.*

*Relevant costs* merupakan kos yang diharapkan pada masa mendatang (juga pendapatan) yang berbeda diantara alternatif yang ada. Data-data historis atau data-data masa lalu tidak mempunyai langsung dengan 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.

Membedakan antara biaya yang relevan dan tidak relevan menjadi langkah yang sangat penting. 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. Agar pembuatan keputusan bisa berjalan dengan mulus, manajer harus dapat memahami antara data yang relevan dan tidak relevan dan mampu menggunakan data yang relevan untuk menganalisis berbagai alternatif yang tersedia. Memisahkan biaya relevan penting dengan dua pertimbangan. 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 konsep *relevant cost*, keputusan yang dipakai berdasarkan tahap-tahap berikut:

1. Pengumpulan semua kos yang berhubungan dengan masing-masing alternatif yang ada.
2. Keluarkan *sunk costs* ( kos yang sudah lalu/ *historical costs* ) dari perhitungan.
3. Keluarkan kos yang tidak berbeda diantara alternatif yang ada.
4. Menghitung dasar alternatif yang terbaik dari data kos 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 di dalam analisis *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 *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 aktifitas 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 (1987:2), 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, karena terdapat kemungkinan suatu perusahaan menolak pesanan khusus, dimana harga yang diminta suatu pemesan di bawah harga jual yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu perusahaan dihadapkan pula pada kemampuan untuk menggunakan kapasitas produksi yang 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.

## **1.6 Metoda Penelitian**

Dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu penelitian bersifat menemukan data, informasi-informasi dan fakta disertai interpretasi yang cukup selama penelitian pada objek yang diteliti. Jadi metode penelitian deskriptif analisis merupakan metode yang bertujuan menggambarkan perusahaan berdasarkan keadaan. Fakta-fakta yang nampak pada situasi yang diselidiki untuk kemudian data tersebut disusun, diolah, dianalisa dan diinterpretasikan.

Untuk mengumpulkan data yang penulis perlukan dalam penelitian ini digunakan dua macam metode pengumpulan data dari sumbernya, yaitu:

1. Data primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli. Teknik yang digunakan:
  - a. Observasi, yaitu dengan meninjau dan mengamati langsung terhadap keadaan perusahaan dengan segala aspek kegiatannya yang berhubungan dengan penelitian.
  - b. Wawancara

Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan pejabat berwenang, atau bagian lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti untuk memperoleh gambaran mengenai

perusahaan secara umum seperti: sejarah, perkembangan perusahaan, struktur perusahaan dan hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

c. Studi kepustakaan.

Studi kepustakaan adalah suatu teknik pengumpulan data dengan menggunakan buku-buku kepustakaan yang dimaksudkan untuk memperoleh landasan teori yang memadai, yang dapat mendukung pembahasan yang dilakukan.

2. Data sekunder, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara.

a. Data internal, yaitu data yang berasal dari perusahaan seperti formulir-formulir dan dokumen-dokumen.

b. Data eksternal, yaitu dengan mencari dan mengumpulkan data-data dari buku-buku dan internet.

### **1.7 Lokasi dan Lamanya Penelitian**

Dalam rangka menunjang penelitian yang penulis lakukan, penulis mengadakan penelitian pada PT “X” yang bergerak di industri manufaktur tas dan dompet yang berlokasi di Kota Bandung. Penelitian di PT “X” berlangsung selama tiga bulan dimulai dari bulan September 2006 – bulan November 2006. Jangka waktu penelitian disajikan dalam tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Penelitian yang Dilaksanakan**

No	Keterangan	September 2006	Oktober 2006	November 2006	Desember 2006
1.	mengumpulkan data, struktur PT "X" serta hal lain yang berhubungan dengan PT "X"	<u>4 - 8</u>			
2.	Mengumpulkan data kos PT "X"	<u>13 -15</u>			
3.	Wawancara yang berhubungan dengan penelitian		<u>3 - 6</u>		
4.	Mengolah data		<u>9-14</u>	<u>1-7</u>	
5.	Selesai penelitian				<u>7</u>