

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan membutuhkan seorang akuntan manajemen untuk mengolah aktivitas-aktivitas yang ada di dalam perusahaan menjadi informasi yang berguna bagi perusahaan, agar aktivitas-aktivitas tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan tersebut. Seorang akuntan manajemen harus melakukan, antara lain: membuat perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Salah satu aktivitas manajemen yang penting bagi suatu perusahaan yaitu pengambilan keputusan, pengertian pengambilan keputusan adalah pemilihan bertujuan di antara berbagai alternatif cara untuk mencapai tujuan tertentu (Drs. Mulyadi 2001, h.107).

Pengambilan keputusan dibagi menjadi dua, yaitu: pengambilan keputusan jangka pendek dan keputusan jangka panjang. Pengambilan keputusan jangka pendek dilakukan akuntan manajemen jika terjadi kondisi khusus dan hasilnya tidak terlalu berpengaruh terhadap kondisi perusahaan. Pengambilan keputusan jangka panjang yang dilakukan akuntan manajemen akan berpengaruh besar terhadap kondisi perusahaan di masa mendatang. Karena alasan di atas maka seorang akuntan manajemen dalam proses pembuatan keputusan harus berhati-hati agar tidak terjadi kesalahan dalam memutuskan berbagai pilihan

alternatif yang ada. Dalam proses pembuatan keputusan, biaya dan manfaat dari suatu alternatif harus dibandingkan dengan biaya dan manfaat alternatif yang lain.

Pesanan Khusus adalah pesanan di luar penjualan normal, biasanya dengan harga yang lebih rendah dari harga jual normal. Salah satu contoh kesalahan dalam pengambilan keputusan, misalnya penentuan harga jual pesanan khusus karena harga jual yang lebih rendah daripada harga jual normal. Para manajer langsung menolak pesanan khusus tersebut, ditambah lagi menggunakan analisis laporan keuangan konvensional – full costing (laporan keuangan dengan format pendekatan fungsional yang biasanya ditujukan untuk pihak eksternal). Analisis ini seringkali mengakibatkan diambilnya keputusan yang keliru. Hal ini terjadi karena analisis ini mempertimbangkan biaya (overhead) tetap yang sebenarnya tidak relevan. Penyebab lainnya adalah karena tidak dipertimbangkannya biaya administrasi dan penjualan variabel yang sebenarnya relevan.

Untuk menghindari kesalahan seperti ini, maka dalam penentuan harga jual pesanan khusus sangat dianjurkan untuk menggunakan informasi dari laporan dengan format *contribution margin* yang diterapkan dalam analisis *Differential*. Analisis *differential* merupakan sebuah model keputusan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi perbedaan-perbedaan dalam pendapatan dan biaya yang berkaitan dengan pelbagai alternatif tindakan (Drs. Slamet Sugiri 1994, h.140).

Dalam konsep *differential* mempunyai dua unsur pokok: yaitu informasi masa yang akan datang dan berbeda di antara alternatif yang dihadapi oleh pengambil keputusan. Pengambilan keputusan selalu menyangkut masa depan, maka informasi akuntansi yang relevan adalah informasi masa yang akan datang pula.

Karena pengambilan keputusan selalu menyangkut pemilihan alternatif di antara berbagai alternatif yang tersedia, maka informasi akuntansi yang bermanfaat adalah informasi akuntansi yang berbeda di antara tiap-tiap alternatif yang akan dipilih.

Metoda yang akan diterapkan pada Home Industri "X" adalah analisis *differential cost* atau disebut juga dengan *relevant cost*. *Differential cost* atau *relevant cost* merupakan kos yang diharapkan pada masa mendatang yang berbeda diantara berbagai alternatif yang tersedia (Garrison Norren, 2000).

Home Industri "X" merupakan salah satu home industri yang berada di Kota Bandung yang memproduksi pakaian jadi terutama membuat *T-shirt* dengan beberapa macam kain dan berbagai macam sablonan gambar pada produknya. Produk yang dihasilkan berdasarkan pesanan yang diterima dari konsumen berdasarkan jumlah tertentu (biasanya dalam lusin-an dan tidak menerima satuan-an). Masalah yang terjadi di home industri ini adalah harga permintaan khusus lebih rendah dari harga jual normal yang ditetapkan perusahaan, sehingga pemilik perusahaan dapat mengalami kesulitan dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus. Selama ini pemilik home industri menolak pesanan khusus tersebut.

Untuk mengatasi masalah menerima atau menolak pesanan khusus pada Home Industri "X" , maka metode yang cocok adalah *differential cost/relevant cost*. Informasi yang relevan adalah data-data yang diharapkan di waktu mendatang yang akan berbeda diberbagai 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 dimasa mendatang.

Berdasarkan hal-hal yang diuraikan di atas, maka penulis memilih topik skripsi dengan judul **”PENERAPAN ANALISIS *DIFFERENTIAL COST* DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENERIMA ATAU MENOLAK PESANAN KHUSUS TERHADAP PENINGKATAN LABA PERUSAHAAN.”**

1.2 Identifikasi Masalah

Di saat menjalankan perusahaan, manajer atau pemilik seringkali dihadapkan pada situasi dimana ia harus memilih tindakan alternatif untuk mengatasi suatu masalah. Perusahaan harus berani mencoba menggunakan alternatif lain seperti menggunakan analisis *differential cost* dalam kondisi khusus, yang dimaksud kondisi khusus di sini adalah harga jual per unit produk yang lebih rendah dari harga jual per unit produk normal. Manfaat dari *differential cost* sendiri adalah selain membantu manajemen dalam pengambilan keputusan jangka panjang juga dapat membantu manajemen dalam menghadapi pengambilan keputusan jangka pendek pada umumnya, yaitu Menerima atau Menolak Pesanan Khusus (*Special Order Decision*).

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan di atas, maka penulis mengindikasikan bahwa ada hal-hal yang patut diteliti. Terutama mengenai pengambilan keputusan oleh manajer, karena pengambilan keputusan yang salah akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pemilik home industri sangat memerlukan data untuk menganalisis informasi apa yang relevan dalam kondisi tersebut. Di sini peneliti akan menerapkan metoda analisis *differential costs* pada home industri "X". 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 metoda yang diterapkan perusahaan selama ini dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus ?
- 2) Bagaimana penerapan metode analisis *differential cost* dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus terhadap peningkatan laba perusahaan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian secara garis besar adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menggambarkan bagaimana metode yang digunakan perusahaan selama ini dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

- 2) Menerapkan perhitungan untuk pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus dengan menggunakan metoda analisis *differential costs*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat berguna bagi :

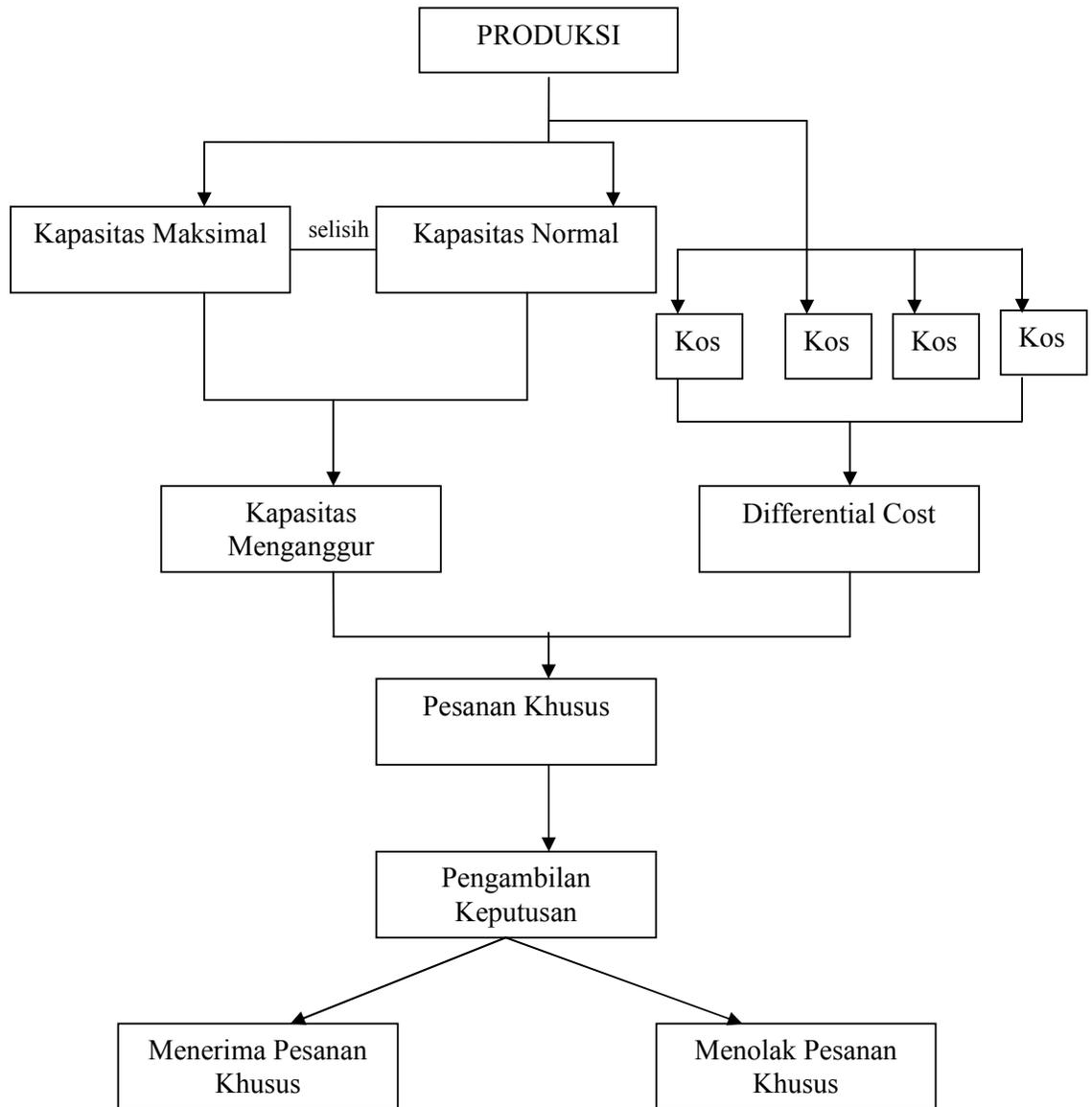
- 1) Pemilik Home Industri
 - Membantu memberikan gambaran dan mengevaluasi atas cara pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus sehingga pemilik dapat mengambil tindak lanjut untuk memperbaiki kelangsungan usahanya.
 - Memberikan metoda *differential costs* kepada pemilik home industri yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Universitas Kristen Maranatha
 - Sebagai referensi, sebagai bahan pembanding maupun penelitian lebih lanjut, serta menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai perhitungan *differential costs*.
- 3) Penulis
 - Memahami dan menambah pengalaman dalam menerapkan teori yang diperoleh selama kuliah ke dalam dunia praktek khususnya di bidang penggunaan metoda *differential costs* untuk mengambil keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

- Untuk memenuhi salah satu syarat wajib dalam memenuhi ujian akhir sarjana (S1).

4) Pembaca

- Menambah pengetahuan dan wawasan para pembaca terutama tentang perhitungan *differential costs* dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, dan memberikan gambaran dalam kehidupan nyata

1.5 Rerangka Pemikiran



Gambar 1.1

Penjelasan :

Kegiatan produksi di dalam perusahaan merupakan kegiatan yang paling utama, dimana kegiatan ini meningkatkan nilai (value) kegunaan suatu barang, yaitu dari bahan baku menjadi barang jadi (produk) sehingga perusahaan mendapatkan pendapatan (revenue) dari kegiatan tersebut. Di dalam produksi ada yang disebut kapasitas produksi yaitu jumlah berapa kali suatu produksi dapat dilaksanakan. Pada umumnya perusahaan memproduksi pada kapasitas normal, yaitu *output* produksi rata-rata untuk suatu periode. Sehingga bila perusahaan tidak memproduksi pada kapasitas maksimal, berarti perusahaan mempunyai kapasitas menganggur, yaitu suatu keadaan dimana tidak terjadi suatu kegiatan produksi yang disebabkan oleh faktor pengangguran karyawan dan fasilitas karena kurangnya penjualan secara temporer. Karena itu pihak manajemen dapat memanfaatkan kapasitas yang menganggur itu untuk menerima pesanan tambahan yang harganya lebih rendah dari harga normal dan pesannya berada diluar pesanan biasa (ini akibat selisih antara kapasitas maksimal dengan kapasitas normal di dalam produksi, yang mengakibatkan adanya kapasitas menganggur).

Selain itu juga dalam produksi dibutuhkan biaya-biaya (*costs*) untuk menjalankan aktivitas tersebut, seperti biaya tetap, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead, biaya administrasi dan penjualan, dll. Untuk mengidentifikasi biaya-biaya yang banyak itu diperlukan suatu metode, yaitu metode *differential cost / relevant cost*.

Dalam Home Industri "X" metoda yang akan digunakan adalah *analisis differential cost*. Dengan metoda tersebut perusahaan dapat menentukan

pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus. Ada yang harus diperhatikan dalam proses pengambilan keputusan, yaitu pengambilan keputusan harus dilakukan secara efektif dan efisien, agar perusahaan dapat memperoleh laba yang optimal. Awalnya perusahaan harus mengidentifikasi kos yang ada dalam proses produksi 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 cost merupakan kos yang diharapkan pada masa mendatang (juga pendapatan) yang berbeda diantara alternatif yang ada. Jadi dalam analisis diferensial data-data kos yang dibutuhkan harus relevan sehingga dapat dipakai dalam pengambilan keputusan oleh pemilik/manajer perusahaan.

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 *differential cost*, keputusan yang dipakai berdasarkan tahap-tahap berikut :

1. Mengidentifikasi apakah ada kapasitas yang menganggur dalam perusahaan.
2. Pengumpulan semua kos yang berhubungan dengan masing-masing alternatif yang ada.
3. Membandingkan semua kos yang ada untuk tiap alternatif dan menghubungkan tiap alternatif tersebut dengan pengambilan keputusan yang akan diambil perusahaan.
4. Memilih alternatif dengan manfaat terbesar untuk mendukung keputusan yang tepat bagi perusahaan.

Seperti yang telah diuraikan di atas, dalam mempertimbangkan pesanan khusus : pertama harus diidentifikasi apakah perusahaan masih memiliki kapasitas yang tidak digunakan (kapasitas menganggur). Lalu langkah selanjutnya didasarkan pada pertimbangan *differential cost*. Kedua langkah dalam

mempertimbangkan pesanan khusus tersebut sangat penting dalam usaha membantu manajer dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak suatu pesanan khusus.

Menurut Mulyadi dalam buku Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat, dan Rekayasa (2000, h.151) menyatakan :

”Informasi akuntansi diferensial terdiri dari informasi pendapatan diferensial, informasi biaya diferensial, dan/atau informasi aktiva diferensial bermanfaat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan jangka pendek. Informasi akuntansi diferensial bermanfaat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan membuat sendiri atau membeli, menjual atau memproses lebih lanjut suatu produk, menghentikan atau melanjutkan produksi produk tertentu atau kegiatan usaha suatu bagian perusahaan, dan menerima atau menolak suatu pesanan khusus. Dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, informasi diferensial yang relevan adalah pendapatan diferensial dan biaya diferensial.” Analisis *Differential Cost* terhadap pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, diterima jika : $Differential Revenue > Differential Cost$ dan Terjadi peningkatan laba; sedangkan ditolak jika : $Differential Revenue < Differential Cost$ dan terjadi penambahan biaya yang dapat menyebabkan kerugian.

Sesuai dengan maksud penelitian ini, maka studi analisis *differential cost* digunakan untuk mengetahui sejauh mana peranan analisis ini terhadap kos-kos yang ada dalam proses produksi pesanan khusus. Dan hasil tersebut akan

mencapai suatu hasil keputusan apakah perusahaan menerima atau menolak suatu pesanan khusus.

1.6 Metoda Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan studi kasus (case research) yaitu penelitian yang dilakukan pada satu objek penelitian saja dan metode penelitian deskriptif analisis yaitu suatu metoda yang berusaha untuk mengumpulkan, menyajikan serta menganalisis data sehingga diperoleh suatu gambaran yang cukup jelas atas objek yang diteliti dan diolah untuk ditarik kesimpulan atas objek yang diteliti.

Adapun cara pengumpulan data yang relevan yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Yaitu penelitian langsung mengunjungi tempat yang diteliti dengan tujuan memperoleh data primer yang relevan tentang perhitungan *differential costs* di tempat penelitian yang dimaksud, yang dilakukan dengan cara :

a. Wawancara,

yaitu suatu cara memperoleh informasi melalui pertanyaan secara langsung kepada pemilik, bagian pembukuan maupun pada karyawan perusahaan mengenai masalah yang diteliti.

b. Observasi,

yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung sumber data yang dianalisis kemudian diuraikan dalam data tertulis

c. Dokumentasi,

yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan bukti-bukti yang diperlukan sehubungan dengan penelitian berupa bahan-bahan dan formulir-formulir yang dipakai perusahaan.

2. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Yaitu suatu penelitian untuk memperoleh data sekunder yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku, literature, catatan kuliah yang berhubungan langsung dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.7.1 Lokasi Penelitian

Dalam rangka menunjang penelitian yang penulis lakukan, penulis mengadakan penelitian pada Home Industri "X" yang bergerak di industri manufaktur pakaian jadi (*T-shirt* bersablon) yang berlokasi di Kota Bandung.

1.7.2 Waktu Penelitian

Kegiatan	September				November				Desember				Januari				Februari				Maret			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Membuat rancangan skripsi	■	■	■																					
Bimbingan rancangan skripsi			■																					
Membuat BAB I-III				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
Mengambil data ke perusahaan													■											
Bimbingan BAB I-III														■										
Wawancara dengan pemilik perusahaan															■									
Membuat BAB IV-V																	■	■	■	■	■	■		
Bimbingan BAB IV-V																						■		
Membuat draft skripsi dan menunggu sidang sarjana																							■	■

