

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan adalah sekumpulan orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan bersama. Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, baik itu berupa kualitas barang dan jasa, laba, efisiensi perusahaan, serta kepuasan konsumen. Tujuan utama perusahaan adalah *profit oriented* yang mengharapkan laba semakin meningkat setiap periode. Dalam mencapai tujuan yang telah dirancang, perusahaan pasti memerlukan manajemen yang baik. Tanpa adanya manajemen, suatu perusahaan tidak akan berjalan dengan lancar. Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*) dimana pihak manajemen pasti dihadapkan pada pengambilan keputusan. Penting bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui informasi-informasi biaya yang akurat dalam pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu tugas pokok manajer perusahaan berdasarkan informasi akuntansi yang relevan. Dalam melakukan pengambilan keputusan, manajemen perusahaan harus memperhatikan *trend* pasar dan informasi biaya-biaya yang akan dihadapi. Pengambilan keputusan dibagi dalam dua kategori yaitu keputusan jangka pendek dan keputusan jangka panjang. Menurut Mulyadi (2008: 126) terdapat empat kategori keputusan jangka pendek yaitu: membeli atau membuat sendiri (*make or buy decision*), menjual atau memproses lebih lanjut suatu produk (*sell or process further*), menghentikan atau melanjutkan produksi produk

tertentu (*stop or continue product line*), serta menerima atau menolak pesanan khusus (*special order decision*).

Pesanan khusus merupakan salah satu dari empat macam keputusan jangka pendek. Perusahaan akan mempertimbangkan pesanan khusus jika memenuhi syarat kriteria yaitu harga jual per unit pesanan khusus dibawah harga jual normal, perusahaan masih mempunyai jumlah kapasitas yang menganggur (*idle capacity*), serta pesanan khusus diterima apabila menambah laba perusahaan dan sebaliknya akan ditolak apabila mengurangi laba perusahaan (Ishak dan Sugiono, 2015: 123). Penentuan dalam menerima atau menolak pesanan khusus harus dipikirkan secara matang dan diputuskan secara hati-hati oleh manajemen perusahaan, karena jika terjadi kesalahan pengambilan keputusan tersebut, dapat terjadi kerugian yang fatal.

Stronger Manufacture berdiri pada tahun 2013 berlokasi di Maguwoharjo, Yogyakarta. Perusahaan ini merupakan salah satu UKM (Usaha Kecil dan Menengah) dalam bidang industri *clothing* vendor sablon, konveksi pembuatan premium kaos, *t-shirt*, *hoodie*, dan *polo shirt*. Stronger Manufacture juga dihadapkan dengan permasalahan pengambilan keputusan untuk pesanan berupa kaos komunitas pecinta sepeda. Pada umumnya, Stronger Manufacture mampu memproduksi kaos sebanyak rata-rata 2.500 unit per bulan atau 30.000 unit per tahun. Pada bulan Maret tahun 2020, Stronger Manufacture mendapatkan pesanan kaos komunitas sepeda berbahan premium *jersey dot-micro* sebanyak 400 unit. Harga yang diminta pemesan yaitu Rp45.000 per unit nya. Keputusan yang diambil pihak Stronger Manufacture adalah menolak pesanan khusus tersebut, dengan pertimbangan yaitu :

1. Kaos komunitas sepeda belum pernah diproduksi perusahaan. Bahan baku dari kaos komunitas sepeda menggunakan bahan *jersey dot-micro* lebih mahal dari kaos *t-shirt* berbahan *cotton combed 30s* yang dijual perusahaan dengan harga Rp50.000 per unit. Sedangkan harga jual *jersey dot-micro* diperkirakan mencapai harga Rp55.000 per unit nya.
2. Pemesan meminta harga kaos komunitas sepeda tersebut lebih rendah dari harga jual normal perusahaan. Hal tersebut dapat menjadikan kerugian bagi perusahaan.
3. Kerugian yang akan dialami perusahaan karena permintaan harga jual yang rendah tidak dapat menutup biaya produksi variabel yang terjadi seperti biaya listrik, biaya gaji dan upah, biaya mesin, biaya depresiasi mesin, dan biaya lainnya.

Estimasi seluruh biaya produksi yang akan terjadi apabila perusahaan memproduksi kaos komunitas sepeda dengan bahan *jersey dot micro* yaitu sebesar Rp44.390, pemesan meminta dengan harga Rp45.000. Hal ini juga menjadikan dasar pertimbangan bahwa perusahaan menolak pesanan kaos komunitas sepeda karena selisih antara biaya produksi dan harga jual terlalu kecil dan perusahaan tidak dapat mengambil keuntungan dari pesanan khusus.

Perusahaan Stronger Manufacture menggunakan sistem *job order* pada proses produksi, dimana pekerjaan akan dilakukan jika menerima pesanan dari konsumen. Pesanan yang diterima oleh perusahaan dapat berupa pesanan biasa (*regular*) atau pesanan khusus (*special order*). Pesanan kaos komunitas sepeda dapat dikategorikan sebagai pesanan khusus bagi Stronger Manufacture karena hanya

digunakan oleh kalangan komunitas sepeda itu sendiri dan tidak untuk dijual kembali sebagai kegiatan bisnis sehingga tidak akan mengganggu pasar penjualan produk *regular*.

Tabel di bawah ini adalah data perusahaan mengenai kapasitas perusahaan dalam satuan jam kerja langsung (JKL) selama Juli 2019 sampai Juni 2020.

Tabel 1.1
Kapasitas Produksi Stronger Manufacture Berdasarkan JKL
Periode 2019 - 2020

Bulan	Kapasitas Tersedia	Kapasitas Terpakai	Kapasitas Menganggur	Presentase
Juli 2019	2.808	2.443	365	13%
Agustus 2019	2.704	2.325	379	14%
September 2019	2.600	2.288	312	12%
Oktober 2019	2.808	2.415	393	14%
November 2019	2.704	2.298	406	15%
Desember 2019	2.392	2.009	383	16%
Januari 2020	2.704	2.271	433	16%
Februari 2020	2.496	2.047	449	18%
Maret 2020	2.704	2.136	568	21%
April 2020	2.496	1.947	549	22%
Mei 2020	2.288	1.785	503	22%
Juni 2020	2.704	2.163	541	20%
Rata-rata	2.617	2.177	440	16%

Sumber : Stronger Manufacture

Berdasarkan data kapasitas produksi di atas, perusahaan memiliki kapasitas menganggur setiap bulan. Pada bulan Maret 2020 dimana sedang terjadi pandemi Covid-19, perusahaan memiliki kapasitas menganggur sebesar 568 JKL. Adanya

kapasitas menganggur pada perusahaan dapat dijadikan pertimbangan dalam menerima atau menolak pesanan khusus, karena perusahaan berada pada kondisi tidak optimal. Banyaknya pengeluaran biaya tetap serta perolehan pendapatan yang tidak proporsional dengan biaya tetap, memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengurangi kerugian dengan memanfaatkan pesanan khusus. Pesanan khusus akan diterima apabila harga jualnya lebih tinggi dari biaya variabel, sedangkan jika harga jual pesanan khusus lebih rendah dari biaya variabel maka pesanan khusus ditolak. Perhitungan harga atas pesanan khusus tersebut harus dihitung dengan metode *variable costing* (biaya bahan langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead variable*).

Metode *variable costing* yaitu metode penentuan harga pokok produksi yang hanya membebankan biaya produksi variabel saja. Menurut Mulyadi (2005: 233) metode *variable costing* merupakan pemisahan biaya tetap dengan biaya variabel sehingga dapat menyajikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan jangka pendek. Manajemen perusahaan membutuhkan metode harga pokok variabel dalam menentukan harga jual pesanan khusus agar perusahaan tidak mengalami kerugian dari pesanan khusus tersebut. Selama ini, Stronger Manufacture menggunakan penentuan harga pokok berdasarkan *full costing* yang membebankan seluruh biaya produksi, baik tetap ataupun variabel. Metode *full costing* menjadikan harga pokok produk lebih tinggi karena seluruh biaya diperhitungkan sehingga metode tersebut kurang relevan dalam pengambilan keputusan pesanan khusus.

Dalam menganalisa pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, juga dibutuhkan analisa biaya relevan. Biaya relevan adalah biaya yang akan terjadi di masa depan dan berbeda pada setiap alternatif yang ada (Hansen dan Mowen, 2009: 70). Perusahaan harus mengetahui bahwa pengambilan keputusan tersebut sudah tepat atau belum, yang diukur dengan menggunakan analisa biaya relevan dan dibandingkan dengan harga jual pesanan khusus. Selama ini Stronger Manufacture tidak melakukan analisa biaya relevan sehingga dapat menyebabkan manajer salah melakukan pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus tersebut. Maka dari itu, peneliti akan melakukan penelitian terkait evaluasi keputusan menolak pesanan khusus pada Stronger Manufacture Yogyakarta periode 2019 - 2020.

1.2. Rumusan Masalah

Keputusan jangka pendek (*tactical decision making*) harus dipertimbangkan dan diperhitungkan secara matang karena berkaitan dengan pendapatan perusahaan. Tentu tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba, salah satunya dari pesanan khusus yang menjadi tambahan laba perusahaan. Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah pada penelitian ini yaitu apakah keputusan menolak pesanan khusus di Stronger Manufacture pada bulan Maret 2020 sudah tepat?

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Pesanan khusus yang ditolak perusahaan berupa kaos komunitas sepeda terjadi pada bulan Maret 2020

2. Pengambilan keputusan pesanan khusus dikatakan tepat jika harga jual pesanan khusus $>$ biaya relevan pesanan khusus, serta dikatakan tidak tepat jika harga jual pesanan khusus $<$ biaya relevan pesanan khusus.
3. Pendekatan yang digunakan dalam menentukan keputusan pesanan khusus yaitu *variable costing*.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk mengevaluasi pengambilan keputusan menolak pesanan khusus dari Stronger Manufacture, apakah tindakan tersebut tepat atau tidak tepat.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan bagi manajemen perusahaan sebagai bahan evaluasi serta pertimbangan dalam pengambilan keputusan pesanan khusus yang mungkin terjadi di masa yang akan datang.

1.6. Metodologi Penelitian

1.6.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang berkaitan langsung terhadap kasus yang terjadi pada suatu objek yang diteliti.

1.6.2. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada perusahaan Stronger Manufacture yang beralamat di Demangan RT 7 RW 20, Maguwoharjo, Kecamatan Depok, Sleman, Yogyakarta.

1.6.3. Data yang Diperlukan

Data yang diperlukan berupa data daftar jenis bahan, biaya upah per jam kerja langsung, biaya listrik, biaya pengemasan, biaya bahan penolong, serta data pendukung lain yang berkaitan dengan produk pesanan khusus.

1.6.4. Metode Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi dilakukan untuk mengamati lapangan secara langsung sehingga didapatkan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

Informasi yang nantinya diperoleh yaitu mengenai proses produksi serta gambaran umum perusahaan.

2. Wawancara

Wawancara dilaksanakan dengan melakukan tanya jawab kepada manajer produksi perusahaan. Beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan alasan penolakan pesanan khusus, proses pengambilan keputusan terkait pesanan khusus, dan informasi-informasi lain berkaitan dengan pengambilan keputusan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan melihat dokumen perusahaan pada periode 2019-2020 yang terdiri dari dokumen catatan akuntansi perusahaan.

1.6.5. Analisis Data

Langkah-langkah yang akan dilakukan oleh penulis dalam menganalisis data dalam penelitian yaitu :

1. Mengidentifikasi biaya yang akan terjadi jika pesanan khusus diterima.
2. Mengidentifikasi biaya produksi dan biaya non produksi berdasar biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik.
3. Menggolongkan biaya berdasar biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semi variabel.
4. Memisahkan biaya semi variabel ke dalam biaya tetap dan biaya variabel menggunakan metode titik tertinggi dan terendah (*high-low method*) dengan persamaan :

$$Y = a + bX$$

Y : biaya total

a : biaya tetap

b : biaya variabel

X : jumlah produksi

5. Mengelompokkan data-data biaya ke dalam biaya relevan dan tidak relevan terkait estimasi biaya produksi pesanan khusus.
6. Melakukan evaluasi pengambilan keputusan menolak pesanan khusus dengan kriteria jika biaya relevan lebih tinggi dari harga jual pesanan khusus maka keputusan tersebut sudah tepat, tetapi jika biaya relevan lebih rendah dari harga jual pesanan khusus maka keputusan tersebut tidak tepat.

1.7. Sistematika Penulisan

Bab I adalah pendahuluan. Pendahuluan membahas mengenai latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta metode yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Bab II merupakan landasan teori. Teori akan berkaitan dengan topik penelitian seperti pengertian biaya, klasifikasi biaya, konsep biaya relevan, pengertian metode *variable costing* dan *full costing*, pengambilan keputusan, konsep pengambilan keputusan jangka pendek, teori pesanan khusus, pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus.

Bab III menggambarkan gambaran umum perusahaan yang akan diteliti. Informasi perusahaan yaitu mengenai profil perusahaan, sejarah serta perkembangan usaha, struktur organisasi, proses dan hasil produksi, dan pesanan khusus yang terjadi di perusahaan.

Bab IV adalah analisis data. Analisis data yang dilakukan yaitu dengan menganalisis biaya relevan dan tidak relevan atas pesanan khusus serta melakukan evaluasi pengambilan keputusan menolak atau menerima pesanan khusus.

Bab V merupakan penutup, dalam penutup terdiri dari penjelasan mengenai kesimpulan penelitian yang sudah dilakukan, keterbatasan penelitian, serta saran.