

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Saat ini di dalam dunia bisnis, persaingan antar perusahaan di dalam industri yang sama semakin ketat. Salah satu faktor penyebabnya adalah munculnya perusahaan-perusahaan baru yang menawarkan produk atau jasa yang sama. Persaingan antar perusahaan terjadi karena perusahaan memiliki tujuan untuk mempertahankan eksistensinya dan unggul di pasar. Tujuan tersebut dapat dicapai jika perusahaan memiliki sistem pengelolaan yang efektif dan efisien. Pengelolaan perusahaan dilakukan oleh seorang manajer, dan dalam prosesnya, manajer membutuhkan suatu informasi, salah satunya adalah informasi akuntansi. Informasi akuntansi berperan penting dalam membantu seorang manajer dalam menjalankan fungsi-fungsinya yakni perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan pengambilan keputusan (*decision making*). Menurut Horngren *et al.* (2015, 4), akuntansi manajemen merupakan proses dari mengukur, menganalisis, dan membuat pelaporan keuangan dan nonkeuangan yang membantu manajer dalam mengambil keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hansen *and* Mowen (2007, 4) mengatakan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan-tujuan manajemen tertentu. Tiga tujuan umum sistem akuntansi manajemen yaitu:

1. Menyediakan informasi untuk penghitungan biaya, jasa, produk, atau objek lainnya yang ditentukan oleh manajemen.

2. Menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan diperlukan oleh perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi. Hal ini berkaitan dengan fungsi manajerial yaitu perencanaan dan pengendalian. Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan tanpa adanya rencana. Menurut Horngren *et al.* (2015, 10) proses pengambilan keputusan terdiri dari lima langkah, yaitu identifikasi masalah, memperoleh informasi, membuat prediksi tentang masa depan, mengambil keputusan dari beberapa alternatif yang ada, mengimplementasi kemudian mengevaluasi keputusan yang sudah diambil. Pengambilan keputusan dibagi menjadi 2 yaitu pengambilan keputusan jangka pendek (*tactical decision making*) dan pengambilan keputusan jangka panjang (*strategic decision making*). Hansen and Mowen (2007, 516) mengatakan bahwa pengambilan keputusan jangka pendek yaitu memilih di antara alternatif atau pilihan yang ada dengan tujuan langsung atau terbatas. Perusahaan akan dihadapkan dengan beberapa alternatif pilihan yang harus dipilih secara tepat dan berhati-hati. Pengambilan keputusan jangka panjang menurut Hansen and Mowen (2007, 516) adalah memilih di antara strategi alternatif atau pilihan yang ada untuk membangun keunggulan kompetitif jangka panjang. Dengan demikian, seorang manajer diharapkan mampu bertanggungjawab untuk memilih alternatif yang tepat dibantu dengan adanya sistem informasi manajemen.

Keputusan jangka pendek berupa tindakan kecil namun memiliki tujuan yang besar. Oleh karena itu, pengambilan keputusan jangka pendek seringkali memiliki konsekuensi jangka panjang. Menurut Hansen *and* Mowen (2007, 524), pengambilan keputusan jangka pendek yang sering dihadapi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Keputusan membeli atau membuat (*make or buy decision*),
2. Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus (*special order decision*),
3. Keputusan menghentikan atau melanjutkan lini produk (*keep or drop decision*),
4. Keputusan menjual atau memproses (*decision to sell or process further*).

Pengambilan keputusan jangka pendek menghentikan atau melanjutkan lini produk pada umumnya dihadapi oleh perusahaan yang memproduksi lebih dari 1 jenis produk. Menurut Atkinson *et al.* (2012, 82), perusahaan menghentikan suatu lini produk karena lini produk tersebut tidak lagi menguntungkan karena pendapatan tidak dapat menutup biaya-biaya yang terjadi atau organisasi lain menawarkan untuk membeli hak atas suatu lini produk dengan harga yang menguntungkan. Situasi tertentu menyebabkan seorang manajer dihadapkan pada suatu permasalahan yang mengharuskan manajer untuk mengambil keputusan menghentikan atau melanjutkan lini produk, sebagai contoh di dalam situasi pandemi *covid-19* saat ini yang berdampak pada menurunnya permintaan lini produk tertentu. Jumlah *unit* keluar suatu lini produk yang mengalami penurunan dari waktu ke waktu perlu dievaluasi oleh manajer dengan melihat kontribusi

segmen, untuk mengambil keputusan menghentikan atau melanjutkan produksi lini produk tersebut. Pelaporan laba rugi segmen dengan metode *variable costing* menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan menghentikan atau melanjutkan lini produk. Menurut Hansen and Mowen (2007, 429) penghitungan biaya variabel berguna untuk menyiapkan laporan laba rugi segmen karena penghitungan ini memberikan informasi yang penting mengenai biaya variabel dan biaya tetap. Biaya tetap dalam laporan laba rugi segmen diklasifikasi menjadi 2 kategori yaitu biaya tetap langsung (*direct fixed expenses*) dan biaya tetap umum (*common fixed expenses*). Melalui data pada laporan laba rugi segmen, manajer dapat mengevaluasi setiap lini produk dengan melakukan penghitungan margin kontribusi dan margin segmen.

Pengambilan keputusan taktis juga sedang dialami oleh perusahaan konveksi Stronger Manufacture untuk menyelesaikan masalah yang sedang terjadi. Stronger Manufacture adalah pabrik konveksi yang memproduksi kaos, jaket, *polo shirt*, dan *jersey*. Pada masa pandemi *covid-19* saat ini, Stronger Manufacture mengalami penurunan permintaan untuk beberapa jenis produknya yaitu kaos dan jaket, diikuti dengan menurunnya laba perusahaan. Namun, perusahaan tidak dapat meningkatkan harga jual nya karena daya beli masyarakat yang menurun.

Berdasarkan hasil survei, diperoleh data yang menunjukkan penurunan *unit* keluar pada perusahaan konveksi Stronger Manufacture dari tahun 2020 hingga tahun 2021 sebagai berikut:

**Tabel 1.1.**  
**Penurunan Jumlah Unit Keluar Produk pada Perusahaan Konveksi Stronger**  
**Manufacture dari tahun 2020-2021**

No	Periode	Penurunan Jumlah Unit Keluar							
		<i>T-Shirt</i>		Jaket		<i>Polo Shirt</i>		<i>Jersey</i>	
		pcs	%	pcs	%	pcs	%	pcs	%
1	Semester 2 (2020)	9591		420		187		0	
2	Semester 1 (2021)	7434	-22%	272	-35%	442	136%	0	
3	Semester 2 (2021)	5707	-23%	249	-8%	124	-72%	310	100%

Sumber: Perusahaan Konveksi Stronger Manufacture yang diolah pada Tahun 2021

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 1.1, terlihat bahwa Perusahaan Konveksi Stronger Manufacture mengalami penurunan permintaan pada lini produk kaos dan jaket, kenaikan jumlah permintaan pada lini produk *jersey*, dan lini produk *polo shirt* mengalami kenaikan serta penurunan jumlah permintaan produk secara drastis (tidak stabil). Lini produk kaos merupakan lini produk utama sejak perusahaan berdiri, sehingga meskipun kaos mengalami penurunan jumlah permintaan, produksi kaos tidak mungkin dihentikan. Lini produk selain kaos yang mengalami penurunan jumlah permintaan dan bukan merupakan produk utama adalah jaket. Situasi ini menyebabkan pihak manajemen saat ini sedang mempertimbangkan untuk menghentikan produksi salah satu dari jaket dan *polo shirt* atau keduanya, agar kondisi perusahaan semakin baik. Pihak manajemen perusahaan perlu berfokus pada lini produk yang memberikan kontribusi laba positif dan menghentikan lini produk yang memberikan kontribusi laba negatif.

## 1.2 Rumusan Masalah

Pada masa pandemi saat ini, kegiatan perekonomian di berbagai macam industri terdampak secara negatif termasuk dalam industri konveksi. Manajemen

harus bertindak secara tepat termasuk dalam mengambil keputusan jangka pendek menghentikan atau meneruskan produksi suatu lini produk karena penurunan omset penjualan yang terjadi. Informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajer dalam mengambil keputusan tersebut. Peran informasi akuntansi manajemen adalah membantu manajer dalam mendefinisikan masalah, mengetahui akibat atau konsekuensi dari setiap alternatif, dan memilih satu dari beberapa alternatif yang ada. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah lini produk jaket dan *polo shirt* sebaiknya dihentikan salah satu atau dihentikan keduanya oleh pihak manajemen Perusahaan Konveksi Stronger Manufacture.

### **1.3 Batasan Masalah**

Agar penelitian lebih terfokus, maka batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara *polo shirt* dan jaket adalah independen, tidak mempengaruhi satu sama lain.
2. Proses pengambilan keputusan menghentikan atau melanjutkan produksi suatu lini produk dilakukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:
  - a. Produk sebaiknya dihentikan jika margin segmen negatif atau kurang dari nol.
  - b. Produk sebaiknya dilanjutkan jika margin segmen positif atau lebih dari nol.

3. Laporan laba rugi segmen disusun berdasarkan metode *variable costing*.  
Laporan laba rugi *variable costing* menyajikan dua informasi penting yaitu laba kontribusi dan *segment margin*.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui margin segmen dari setiap produk yang mengalami penurunan jumlah permintaan dan bukan merupakan produk utama yaitu jaket dan *polo shirt*, sehingga dapat digunakan oleh pihak manajemen Pabrik Konveksi Stronger Manufacture dalam pengambilan keputusan menghentikan produksi salah satu dari jaket dan *polo shirt* atau menghentikan produksi keduanya.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang membantu pihak manajemen Pabrik Konveksi Stronger Manufacture dalam pengambilan keputusan untuk menghentikan produksi salah satu dari jaket dan *polo shirt* atau menghentikan produksi keduanya.

#### **1.6 Metode Penelitian**

##### **1.6.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan merupakan studi kasus. Menurut Suharsimi (2002, 120) penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga, atau gejala tertentu. Penelitian berfokus pada suatu objek sehingga

berdasarkan data yang diperoleh dari objek tersebut, akan didapatkan informasi yang membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang terjadi.

### **1.6.2 Objek Penelitian**

Objek merupakan suatu entitas yang akan diteliti dan dapat berupa perusahaan, manusia, karyawan, dan lainnya (Hartono, 2016:77). Objek yang akan diteliti adalah Perusahaan Konveksi Stronger Manufacture yang terletak di Demangan RT. 07 / RW. 20, Demangan, Maguwoharjo, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

### **1.6.3 Data yang Dibutuhkan**

Data yang dibutuhkan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Data biaya produksi untuk masing-masing produk (biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik).
2. Data biaya non produksi.
3. Data penjualan dari semester 2 tahun 2020 hingga semester 2 tahun 2021.

### **1.6.4 Teknik Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden (Hartono, 2016:114) . Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan narasumber yang

memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan secara sistematis dan pertanyaan telah disusun sebelumnya, dengan peneliti sebagai pewawancara dan *founder* sebagai narasumber.

## 2. Observasi

Observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung objek datanya (Hartono, 2016:109). Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung di Perusahaan Konveksi Stronger Manufacture.

## 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan proses pengumpulan data faktual. Hasil dokumentasi dapat berupa gambar, tulisan, *video*, *audio*. Hasil penelitian dari observasi atau wawancara, akan lebih dipercaya apabila didukung oleh sejarah pribadi kehidupan di masa kecil, di sekolah, di tempat kerja, di masyarakat, dan autobiografi (Sugiyono, 2018:240).

### **1.6.5 Metode Analisis Data**

Langkah-langkah yang dilakukan untuk melakukan analisis data adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi biaya-biaya yang terjadi (biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* pabrik, biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum).

2. Mengklasifikasi setiap biaya yang terjadi ke dalam biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semi variabel.
3. Menggolongkan biaya tetap yang terjadi ke dalam biaya tetap langsung (*direct fixed cost*) dan biaya tetap bersama (*common fixed cost*).
4. Membuat laporan laba rugi segmen dengan metode *variable costing*.
5. Menghitung margin segmen setiap lini produk positif atau negatif.
6. Mengambil keputusan meneruskan atau menghentikan produksi lini produk tertentu berdasarkan margin segmen.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan metode penelitian yang terdiri dari jenis penelitian, objek penelitian, data yang dibutuhkan dalam penelitian, teknik pengumpulan data, metode analisis data, dan sistematika penulisan skripsi.

Bab II berisi landasan teori yang menjadi acuan dalam melakukan penelitian. Landasan teori menjelaskan tentang pengambilan keputusan jangka pendek, pengambilan keputusan jangka pendek menghentikan atau meneruskan lini produk, pengertian dan klasifikasi biaya, serta laporan laba rugi segmen dengan metode *variable costing*.

Bab III adalah bab yang menggambarkan perusahaan secara rinci, yang berisi tentang sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur

organisasi, *job description*, proses manufaktur, serta *brand detail* dan jenis produk.

Bab IV terdiri dari penjelasan atas hasil analisa dan pembahasan mengenai proses evaluasi produk yang produksinya akan dihentikan atau dilanjutkan menggunakan laporan laba rugi segmen dengan metode *variable costing*, beserta dengan implikasi manajerial.

Bab V merupakan kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan serta saran yang dapat diberikan kepada pihak manajemen Perusahaan Konveksi Stronger Manufacture.

