

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sebagai salah satu sumber pertumbuhan ekonomi di Indonesia, suatu bisnis memiliki banyak tantangan saat ini, contohnya yaitu terbatasnya pembiayaan, meningkatnya kebutuhan dan selera konsumen, kesiapan digital, dan akses bagi pemasaran. Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, pelaku bisnis maupun manajer perlu melakukan pengelolaan organisasi yang baik diawali dengan perencanaan yang matang. Selain itu, dibutuhkan peran dan komitmen manajemen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan untuk kelangsungan hidup suatu bisnis.

Peran manajemen sangat diperlukan untuk melaksanakan aktivitas – aktivitas perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Menurut Hansen & Mowen (2007:6), perencanaan memerlukan penetapan tujuan dan pengidentifikasian metode untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga manajer harus mengembangkan rencana yang dapat diimplementasikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Setelah suatu rencana dibuat, aktivitas selanjutnya yaitu memonitor pengimplementasian rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan atau dapat disebut dengan aktivitas pengendalian. Pengendalian dapat dicapai melalui penggunaan umpan balik atau informasi yang berguna untuk mengevaluasi atau memperbaiki langkah – langkah yang telah diambil dalam melaksanakan suatu rencana. Aktivitas yang terakhir adalah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan satu di antara berbagai alternatif atau tujuan dan metode untuk melaksanakan tujuan yang telah

dipilih tersebut. Agar manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat, keputusan tersebut harus didasarkan pada alternatif yang benar, sehingga manajemen tidak melakukan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang dipilih diharapkan dapat mempertahankan perusahaan dan tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Pengambilan keputusan terbagi menjadi dua yakni keputusan jangka pendek (*tactical decision making*) dan keputusan jangka panjang (*strategic decision making*). Keputusan jangka pendek merupakan strategi untuk mendapatkan hasil langsung atau terbatas, sedangkan keputusan jangka panjang merupakan strategi untuk mencapai keunggulan bersaing jangka panjang. Biasanya pengambilan keputusan jangka pendek dibuat tidak hanya untuk mencapai tujuan terbatas, namun juga harus berguna untuk jangka panjang. Menurut Hansen & Mowen (2007:524), pengambilan keputusan jangka pendek terdiri dari:

1. Membuat sendiri atau membeli produk (*make or buy decision*).
2. Meneruskan atau menghentikan produksi dari produk tertentu yang dihasilkan perusahaan (*keep or drop decision*).
3. Menerima atau menolak pesanan khusus (*special order decision*).
4. Menjual ataupun memproses keberlanjutan dari suatu produk (*decision to sell or process further*).

Dalam pengambilan keputusan, manajemen perusahaan memerlukan pertimbangan yang cermat dan informasi yang relevan. Menurut akuntansi manajemen, salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mendapatkan informasi dalam mengambil keputusan jangka pendek adalah dengan melakukan analisis biaya relevan (*relevant cost*). Biaya relevan merupakan biaya masa depan

yang berbeda antara satu alternatif dengan alternatif lainnya (Hansen & Mowen, 2007:520). Agar suatu biaya dapat dikatakan relevan maka biaya tersebut tidak hanya merupakan biaya masa depan, tetapi juga harus berbeda dari satu alternatif dengan alternatif lainnya. Dengan hanya berfokus pada informasi yang relevan, manajemen dapat menyederhanakan dan mempersingkat proses pengumpulan data serta mengurangi kemungkinan kelebihan informasi (*information overload*) (Hilton & Platt, 2020:622).

Mitra Sari Cempol adalah salah satu unit usaha yang dihadapkan pada pengambilan keputusan jangka pendek untuk meneruskan atau menghentikan produksi sapu anyaman yang menjadi salah satu produk utama perusahaan. Bisnis yang bergerak dibidang produksi sapu dan alat kebersihan dari sabut kelapa tersebut berdiri sejak tahun 2012 dan berlokasi di Sendangsari, Kulon Progo, DIY. Mitra Sari Cempol memproduksi empat jenis produk yang terdiri dari tiga produk utama yaitu sapu lidi tangkai, sapu sabut kelapa lakop plastik, dan sapu anyaman, serta satu produk samping yaitu keset.

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Mitra Sari Cempol, diperoleh informasi bahwa omset penjualan produk sapu anyaman mengalami penurunan selama tiga tahun berturut – turut dibandingkan produk lainnya. Sehingga, dapat dikatakan bahwa kontribusi laba yang diberikan dari produk sapu anyaman belum maksimal dibandingkan dengan kontribusi laba dari produk lainnya. Saat ini manajemen sedang mempertimbangkan untuk sebaiknya tetap melanjutkan atau menghentikan produksi sapu anyaman dan mengalihkan kapasitas produksi ke produk lain agar tidak mengalami kerugian yang semakin besar.

Penjualan perusahaan untuk setiap produk mengalami naik-turun selama tiga tahun yang dapat dilihat pada data penjualan selama tahun 2021 – 2023 untuk empat jenis produk adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1.**  
**Penjualan Produk Mitra Sari Cempol Tahun 2021 – 2023**

Produk	Jumlah (unit)		
	2021	2022	2023
Sapu Lidi Tangkai	50.520	78.800	95.520
Sapu Sabut Kelapa Lakop Plastik	46.000	64.200	92.400
Sapu Anyaman	38.280	36.250	18.020
Keset	15.500	23.850	30.550
<b>Total</b>	<b>150.300</b>	<b>203.100</b>	<b>236.490</b>

**Sumber : Data Perusahaan**

Berdasarkan tabel 1.1. dapat dilihat bahwa volume penjualan sapu anyaman selalu menurun dibanding penjualan produk lainnya selama tiga tahun berturut – turut. Penjualan sapu anyaman tahun 2021 – 2022 menurun sebesar 5% dan pada tahun 2022 – 2023 menurun sebesar 50%. Selanjutnya bersumber pada data perusahaan, berikut komposisi penjualan Mitra Sari Cempol selama tahun 2021 – 2023:

**Tabel 1.2.**  
**Omset Penjualan Produk Mitra Sari Cempol**

Produk	Jumlah (Rp)			Persentase dari Penjualan Total
	2021	2022	2023	
Sapu Lidi Tangkai	Rp 555.720.000	Rp 866.800.000	Rp 1.050.720.000	33%
Sapu Sabut Kelapa Lakop Plastik	Rp 506.000.000	Rp 706.200.000	Rp 1.016.400.000	29%
Sapu Anyaman	Rp 459.360.000	Rp 435.000.000	Rp 216.240.000	15%
Keset	Rp 387.500.000	Rp 596.250.000	Rp 763.750.000	23%
<b>Total</b>	<b>Rp 1.908.580.000</b>	<b>Rp 2.604.250.000</b>	<b>Rp 3.047.110.000</b>	<b>100%</b>

**Sumber : Data Perusahaan yang Diolah**

Dapat dilihat dari tabel 1.2., produk sapu anyaman memiliki persentase dari penjualan total yang paling kecil yakni sebesar 15% selama tiga tahun dibandingkan dengan produk lainnya. Kondisi tersebut menuntut manajemen untuk mempertimbangkan kembali keberlanjutan produksi sapu anyaman. Agar pengambilan keputusan menjadi akurat, pihak manajemen membutuhkan informasi yaitu informasi biaya relevan (*relevant cost*). Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer, diperoleh informasi bahwa apabila sapu anyaman dihentikan maka kapasitas yang selama ini digunakan untuk produksi sapu anyaman akan digunakan untuk menambah produksi sapu sabut kelapa lakop plastik.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Dalam pengambilan keputusan yang tepat, manajer memerlukan informasi yang akurat. Salah satu pengambilan keputusan jangka pendek yakni dengan menentukan produk yang akan diteruskan atau dihentikan produksinya. Dari keempat produk yang dijual oleh Mitra Sari Cempol, produk sapu anyaman mengalami penurunan penjualan yang paling tajam selama tiga tahun terakhir. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah produksi sapu anyaman sebaiknya diteruskan atau dihentikan proses produksinya dan digunakan untuk menambah kapasitas produksi sapu sabut kelapa lakop plastik?

### **1.3. Batasan Masalah**

Dalam penelitian ini digunakan batasan–batasan masalah antara lain sebagai berikut:

1. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data tahun 2021 sampai dengan 2023.
2. Pendekatan yang digunakan adalah *variable costing*.

3. Produksi sapu anyaman sebaiknya dihentikan jika segmen marginnya negatif.
4. Mengabaikan hubungan antar produk Mitra Sari Cempol, baik komplementer maupun substitusi.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian bertujuan untuk mengetahui keputusan yang tepat bagi pemilik usaha Mitra Sari Cempol dalam pengambilan keputusan untuk mempertahankan atau menghentikan proses produksi sapu anyaman.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat membantu manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat di masa – masa yang akan datang terutama dalam mengambil keputusan untuk mempertahankan atau menghentikan produksi sapu anyaman.

#### **1.6. Metode Penelitian**

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

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian studi kasus sebagai metode untuk mengumpulkan data kualitatif maupun data kuantitatif. Menurut Uma Sekaran & Bougie (2016:98), studi kasus merupakan strategi penelitian untuk menyelidiki suatu fenomena dalam kehidupan nyata menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data.

##### **1.6.2. Objek Penelitian**

Penelitian dilakukan pada Mitra Sari Cempol yang berlokasi di Jalan Pengasih–Sermo No.12 RT.13/RW.07, Sendangsari, Kecamatan Pengasih, Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta.

### **1.6.3. Data yang Diperlukan**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu data mengenai biaya produksi, biaya non produksi, data kapasitas, kemampuan produksi, jumlah karyawan, dan data unit yang diproduksi.

### **1.6.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini antara lain:

1. Observasi

Data yang dikumpulkan melalui observasi dilakukan dengan cara mengamati langsung kegiatan yang berlangsung di Mitra Sari Cempol.

Data yang diperoleh dari observasi meliputi proses produksi sapu anyaman, jumlah tenaga kerja, dan waktu yang dibutuhkan untuk produksi.

2. Wawancara

Data yang dikumpulkan melalui wawancara dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada pemilik usaha untuk memperoleh informasi mengenai permasalahan pada Mitra Sari Cempol. Melalui wawancara didapatkan informasi mengenai perkembangan omset perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, serta tujuan dan gambaran umum perusahaan.

3. Dokumentasi

Pengumpulan data melalui dokumentasi dilakukan oleh peneliti langsung kepada pemilik usaha dengan mengumpulkan data dokumen

arsip Mitra Sari Cempol antara lain berupa faktur penjualan, dokumen pembelian bahan baku, dan daftar gaji karyawan Mitra Sari Cempol.

#### 1.6.5. Rencana Analisis Data

Data yang diperoleh peneliti akan dianalisis melalui langkah – langkah berikut:

1. Mengidentifikasi semua biaya yang terjadi pada pabrik.
2. Mengklasifikasi biaya kedalam biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semivariabel.
3. Mengkelompokkan biaya semivariabel dengan menggunakan *high low method*.
4. Mengidentifikasi biaya relevan atau tidak relevan.
5. Biaya tetap diklasifikasikan menjadi biaya tetap langsung (*direct fixed cost*) dan biaya tetap bersama (*common fixed cost*).
6. Menyusun laporan laba rugi segmen metode *variable costing* dengan menghitung margin kontribusi dan margin segmen menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Margin Kontribusi} = \text{Penjualan} - \text{Biaya Variabel.}$$

$$\text{Margin Segmen} = \text{Margin Kontribusi} - \text{Biaya Tetap Langsung.}$$

7. Pengambilan keputusan berdasarkan kriteria sebagai berikut: apabila margin segmen positif maka perusahaan melanjutkan produksi sapu anyaman. Namun apabila margin negatif, maka perusahaan menghentikan atau mengalihkan produksi sapu anyaman.

#### 1.7. Sistematika Penulisan

Bab I merupakan pendahuluan yang membahas latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta metode penelitian yang digunakan.

Bab II merupakan landasan teori yang menguraikan tentang teori-teori sebagai acuan dalam menganalisa data yang meliputi pengertian biaya, klasifikasi biaya, biaya relevan, pengambilan keputusan jangka pendek, pengambilan keputusan menghentikan atau melanjutkan produksi, laporan laba rugi segmen metode *variable costing*.

Bab III berisi tentang gambaran umum perusahaan menyeluruh antara lain sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tujuan dan gambaran umum perusahaan.

Bab IV membahas hasil analisis biaya relevan dengan membandingkan segmen margin pada laporan laba rugi segmen produk sapu anyaman yang diteruskan produksinya dan laporan laba rugi segmen produk sapu anyaman yang ditutup produksinya.

Bab V adalah kesimpulan yang diambil dari hasil penelitian dan saran sebagai bahan pengambilan keputusan bagi manajemen perusahaan Mitra Sari Cempol.