

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Di antara beberapa tujuan yang ingin dicapai perusahaan, pada dasarnya tujuan utama perusahaan adalah untuk mendapatkan laba dari kegiatan bisnis dengan menggunakan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki. Namun seiring dengan perkembangan dunia yang semakin kompleks, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan menjadi lebih berat untuk tetap bertahan hidup dan berkembang. Untuk itu, perusahaan membutuhkan kemampuan untuk tumbuh dan bersaing, serta untuk mendapat laba yang optimal. Untuk dapat mencapai laba yang optimal, perusahaan harus mampu melihat dan memanfaatkan kesempatan yang ada. Laba yang diperoleh digunakan sebagai tolok ukur kesuksesan manajemen.

Manajemen memiliki berbagai fungsi, salah satu fungsi penting manajemen adalah perencanaan. Perencanaan menyangkut pengambilan keputusan untuk memilih alternatif tindakan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Keputusan yang diambil manajemen akan berhubungan dengan pemilihan berbagai macam alternatif yang akan dilaksanakan untuk waktu yang akan datang sebelum sesuatu tersebut terjadi, keputusan yang diambil dapat berhubungan dengan pemilihan dua macam alternatif atau pemilihan lebih dari dua macam alternatif. Untuk memutuskan alternatif keputusan yang baik, manajemen memerlukan informasi yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan yang tepat.

Pengambilan keputusan pada hakikatnya adalah melakukan pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, mengidentifikasi berbagai alternatif pemecahan masalah, pengumpulan informasi, kemudian memilih alternatif yang paling menguntungkan. Pada dasarnya, pengambilan keputusan dilakukan untuk menjawab atau menyelesaikan masalah yang terjadi (Supriyono, 1989: 7).

Menurut jangka waktu yang dipengaruhi, pengambilan keputusan oleh manajemen dibedakan menjadi dua, yaitu (Adolph Matz & Milton F. Usry, 1991: 791):

1. Pengambilan keputusan yang berdampak jangka panjang, misal: keputusan penanaman modal aktiva tetap.
2. Pengambilan keputusan yang berdampak jangka pendek, misalnya:
 - a. Keputusan membeli atau membuat sendiri.
 - b. Keputusan menjual atau memproses lebih lanjut produk tertentu.
 - c. Keputusan menambah, mengurangi, atau menghentikan jenis produk tertentu.
 - d. Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.
 - e. Keputusan menurunkan harga jual pesanan khusus.
 - f. Keputusan menetapkan potongan harga.
 - g. Keputusan mengeluarkan biaya tambahan untuk promosi penjualan produk baru.
 - h. Keputusan memilih daerah penjualan baru.

Perusahaan seringkali menghadapi masalah untuk membuat keputusan mengenai memanfaatkan kapasitas menganggur. Bagi perusahaan yang belum

menggunakan kapasitasnya untuk memproduksi secara optimal, manajemen akan berusaha untuk memanfaatkan kapasitas yang masih menganggur dalam perusahaan agar dapat mengoptimalkan laba. Salah satu cara untuk memanfaatkan kapasitas menganggur adalah mempertimbangkan apakah suatu pesanan khusus sebaiknya diterima atau ditolak.

Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus merupakan salah satu keputusan manajemen yang berdampak jangka pendek. Dikatakan pesanan khusus apabila pesanan tersebut bukan merupakan pesanan reguler bagi perusahaan dan harga yang diminta oleh pemesan biasanya di bawah harga jual normal, bahkan seringkali di bawah biaya penuh (Mulyadi, 1993: 365).

Pesanan khusus dapat diterima apabila perusahaan dapat memperoleh laba differensial dan harga pesanan yang diminta lebih besar dari biaya variabel. Syarat-syarat yang perlu dipenuhi untuk diterimanya suatu pesanan khusus, yaitu (Supriyono, 1989: 277-278):

- a. Masih terdapat kapasitas menganggur pada perusahaan yang mendukung pengerjaan pesanan khusus. Jika masih terdapat kapasitas menganggur maka pemanfaatan kapasitas tersebut hanya meningkatkan biaya variabel, sedangkan biaya tetap jumlahnya tetap konstan. Namun, bila kapasitas menganggur tidak mencukupi, alternatif yang bisa diambil adalah menolak pesanan tersebut, atau menerima pesanan dengan menambah kapasitas.
- b. Ada pemisahan pasar antara penjualan biasa dan penjualan pesanan khusus. Diperlukan pemisahan pasar antara penjualan biasa dengan penjualan untuk melayani pesanan khusus. Dimaksudkan agar harga jual kepada umum yang

lebih tinggi tidak rusak atau turun karena pengaruh harga jual pesanan khusus yang lebih rendah.

- c. Harga yang diminta pemesan ada di bawah harga jual normal. Namun, harga jual pesanan khusus tetap lebih tinggi dari biaya relevan, sehingga pesanan khusus dapat memberi kontribusi untuk menutup sebagian biaya tetap.

Kondisi-kondisi lain yang perlu dipertimbangkan dalam menerima atau menolak pesanan khusus, antara lain:

- a. Spesifikasi produk yang dipesan.
- b. Kuantitas produk yang dipesan.
- c. Waktu yang dibutuhkan dalam membuat produk pesanan.

Untuk menerima atau menolak pesanan khusus, manajemen memerlukan berbagai informasi yang dapat mendukung dan berhubungan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang dibutuhkan bisa berupa informasi akuntansi maupun informasi non-akuntansi. Untuk keputusan intern, manajemen selalu menghubungkan dengan manfaat yang diperoleh. Informasi yang dibutuhkan adalah informasi akuntansi, yaitu informasi Akuntansi Manajemen yang berkepentingan dengan informasi keuangan untuk keperluan manajemen yang biasanya dalam bentuk biaya-biaya yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Biaya-biaya yang berhubungan dengan pengambilan keputusan biasanya disebut biaya relevan.

Karakteristik biaya relevan adalah biaya masa yang akan datang yang diperkirakan akan berbeda dan terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan pemilihan alternatif. Selain itu, data biaya tersebut berbeda di antara berbagai

macam pemilihan di antara berbagai macam alternatif (Mulyadi, 1989: 16). Bagian biaya relevan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan adalah biaya differensial. Dalam biaya differensial disebutkan bahwa untuk keputusan yang berbeda, manajemen memerlukan informasi yang berbeda pula. Biaya differensial diperlukan untuk melihat apakah biaya yang dikeluarkan dengan menerima pesanan khusus lebih besar atau lebih kecil dari tambahan pendapatan yang diperoleh perusahaan. Bila biaya differensial lebih besar dari tambahan pendapatan, maka keputusan yang harus diambil manajemen sebaiknya menolak pesanan khusus tersebut.

PT Mugi Triman Intercontinental adalah salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang pengusahaan atau eksploitasi hasil hutan, industri pengolahan kayu lapis, dan perdagangan ekspor impor. Lokasi perusahaan berkedudukan di Telanaipura, Propinsi Jambi didirikan berdasarkan akte notaris Drs. Gde Ngurah Rai, SH., No.6 tanggal 10 Juni 1970. Perusahaan dipimpin oleh Liauw Kim Tjie yang menjabat sebagai direktur utama PT Mugi Triman Intercontinental.

PT Mugi Triman Intercontinental melakukan penjualan ekspor dan lokal kayu olahan. Selain itu, perusahaan juga melayani penjualan dan pembelian kayu bulat. Negara tujuan ekspor produk kayu olahannya antara lain adalah Jepang, Hongkong, Korea, Singapore, dan China. Sedangkan, beberapa kota besar di Indonesia, seperti Samarinda, Pekanbaru, Balikpapan, dan daerah Jakarta, merupakan daerah tujuan penjualan lokal produk perusahaan ini. Produk kayu olahan yang dihasilkan PT Mugi Triman Intercontinental berupa Plywood-UCP

atau *Urethane Concrete Panel*. Plywood-UCP merupakan kayu lapis yang biasanya digunakan sebagai bahan dasar furniture, ataupun sebagai penyekat ruangan. Bahan baku yang digunakan adalah kayu rawa jenis meranti, dan untuk *finishing* Plywood-UCP perlu di-*varnish* atau di-cat pada bagian permukaannya. Perusahaan mematok harga US\$610 per-M³ Plywood-UCP, atau sekitar Rp.5.490.000,00 per-M³ (kurs US\$1 = Rp.9000,00).

Kapasitas normal PT Mugi Trimian Intercontinental mencapai 6.000 M³ setiap bulan. Sementara itu, pada bulan Oktober 2006, perusahaan menerima order pesanan khusus berupa 2.000 M³ Plywood-CF (*Container Flooring*). Sampai dengan order pesanan khusus tersebut diterima, perusahaan telah menggunakan kapasitas produksi sebesar 4.000 M³ untuk memproduksi Plywood-UCP.

Untuk setiap M³ Plywood-CF, perusahaan pemesan menawarkan harga US\$680 atau sekitar Rp.6.120.000,00. Plywood-CF adalah kayu lapis yang siap digunakan sebagai alas container sehingga tidak dibutuhkan *finishing varnish*. Bahan dasar Plywood-CF pada dasarnya sama dengan bahan dasar Plywood-UCP, yaitu kayu rawa yang dikombinasikan dengan kayu mekanik. Berdasarkan perhitungan harga pokok produksi PT Mugi Trimian Intercontinental, perusahaan menetapkan harga jual Plywood-CF dengan harga US\$690 per-M³ atau setara dengan Rp.6.210.000,00. Atas dasar perhitungan PT Mugi Trimian Intercontinental tersebut, maka pesanan khusus Plywood-CF ditolak karena dianggap akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Selama ini, dalam menentukan harga jual pesanan khusus, PT Mugi Triman Intercontinental menggunakan metode harga pokok penuh (*Full Costing*). Padahal, data biaya yang disajikan dengan metode harga pokok penuh seringkali tidak relevan dengan keputusan manajemen jangka pendek, misalnya keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus. Karena dalam metode harga pokok penuh, semua biaya yang terjadi, baik biaya produksi yang bersifat tetap maupun yang bersifat variabel, dibebankan atau dialokasikan ke produk yang dihasilkan. Hal ini disebabkan karena dalam metode harga pokok penuh menunda pembebanan biaya overhead pabrik tetap sebagai biaya sampai saat produk yang bersangkutan dijual. Jadi biaya overhead pabrik baik yang bersifat tetap maupun yang bersifat variabel tetap dianggap sebagai aktiva (karena masih melekat pada persediaan) sebelum persediaan tersebut terjual (Mulyadi, 1999: 133).

Atas dasar metode *Full Costing*, suatu pesanan khusus akan ditolak perusahaan jika harga yang ditawarkan pemesan di bawah total harga pokok produk, yang terdiri dari unsur harga pokok produksi dan biaya non produksi atau biaya komersial (biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum), yang dikeluarkan perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan memperhitungkan biaya-biaya yang sebenarnya tidak terkait dengan penambahan produksi untuk pesanan khusus. Padahal, dalam menerima atau menolak pesanan khusus, diperlukan informasi biaya relevan agar dapat mengambil keputusan dengan tepat. Dengan menggunakan analisis biaya relevan, perusahaan dapat memperkirakan biaya-biaya yang benar-benar terpengaruh oleh pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus tersebut. Aturan bagi pengambil keputusan adalah hanya

biaya yang belum terjadi dan berbeda di antara berbagai pilihan yang relevan untuk pengambilan keputusan (Blocher, Chen & Lin, 1999: 427).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka akan dibahas kebijakan manajemen PT Mugi Triman Intercontinental dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus berdasarkan biaya relevan. Karena, kesalahan dalam memperhitungkan biaya total akan mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan. Sehingga, bukan tidak mungkin perusahaan justru akan kehilangan kesempatan memperoleh tambahan laba karena pesanan khusus yang sebenarnya mendatangkan tambahan laba ditolak oleh perusahaan.

I.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah yang dapat dirumuskan pada penulisan skripsi ini adalah:

Apakah keputusan manajemen PT Mugi Triman Intercontinental untuk menolak pesanan khusus sudah tepat apabila ditinjau dari metode biaya relevan?

I.3. BATASAN MASALAH

1. Pesanan khusus adalah pesanan yang diterima diluar produk reguler.
2. Pesanan yang dianalisis adalah pesanan yang terjadi bulan Oktober 2006.
3. Pesanan khusus dapat diterima apabila penjualan pesanan khusus tersebut dapat memberi margin kontribusi bagi perusahaan.

(Harga Jual Pesanan Khusus > Biaya Relevan).

I.4. TUJUAN PENULISAN

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui apakah keputusan PT Mugi Triman Intercontinental dalam menerima atau menolak pesanan khusus bila ditinjau menggunakan konsep biaya relevan sudah tepat.

I.5. MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi Perusahaan: penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang sekiranya dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus dikemudian hari.
2. Bagi Penulis: dapat lebih memahami penerapan teori-teori yang telah diterima dari pendidikan formal dalam praktek bisnis sesungguhnya, serta dapat memperluas wawasan berpikir dan analisis.
3. Bagi Pembaca: skripsi ini diharapkan dapat memberi tambahan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai perbandingan dalam mempelajari masalah keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.

I.6. METODOLOGI PENELITIAN

1. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Mugi Triman Intercontinental yang lokasi kantornya terletak di Jalan Kol. Abujani No. 168 Sipin, Kecamatan Telanaipura, Kotamadya Jambi, Jambi. Sedangkan pabriknya berlokasi di

Desa Koto Kandis Dendang, Kecamatan Dendang, Kabupaten Tanjung Jabung Timur, Jambi.

2. Data Penelitian

Data yang diperlukan berupa **data sekunder**, yaitu data yang diperoleh melalui pihak-pihak lain yang berupa dokumen-dokumen atau arsip yang sudah tersedia dalam perusahaan yang berhubungan dengan objek penelitian.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data diperoleh dari **dokumentasi**. Melalui metode ini, penulis mempelajari objek yang diteliti berdasarkan dokumen-dokumen yang diperoleh dari manajemen ataupun pihak yang terkait dalam perusahaan.

4. Metode Analisis Data

Setelah data yang diperlukan diperoleh, akan dilakukan analisis data dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan besarnya kapasitas menganggur.
2. Menggolongkan biaya-biaya ke dalam biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semivariabel.
3. Memisahkan biaya semivariabel ke dalam elemen biaya tetap dan biaya variabel dengan menggunakan metode regresi sederhana dengan bantuan SPSS.
4. Mengelompokkan biaya menjadi biaya relevan dan tidak relevan.
5. Menghitung biaya relevan per-unit.

6. Perhitungan margin kontribusi yang diterima perusahaan dari pesanan khusus (membandingkan harga pesanan khusus per-unit yang ditawarkan pemesan dan biaya relevan per-unit).
7. Mengevaluasi kebijakan manajemen.

I.7. SISTEMATIKA PENULISAN

BAB I : PENDAHULUAN

Didalam bab ini, dibahas secara singkat mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi arti dan tujuan Akuntansi Manajemen, peranan Akuntansi Manajemen dalam pengambilan keputusan, pengertian biaya, penggolongan biaya, konsep biaya relevan dalam pengambilan keputusan khusus, pengambilan keputusan dan penentuan harga jual pesanan khusus berdasarkan biaya relevan

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini terdiri dari sub-sub bab yang terdiri dari sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, proses produksi, data biaya, prosedur perusahaan dalam menerima atau menolak pesanan khusus.

BAB IV : ANALISIS DATA

Bab ini memberikan informasi secara lengkap mengenai pemisahan biaya menjadi biaya tetap dan biaya variabel; penentuan harga pokok produksi berdasarkan biaya relevan; analisis menerima atau menolak pesanan khusus.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan kesimpulan hasil analisis terhadap keputusan PT Mugi Triman Intercontinental dalam menerima atau menolak pesanan khusus, serta saran berdasarkan hasil analisis sebagai tambahan masukan bagi perusahaan.