

**IMPLEMENTASI ANALISIS BIAYA RELEVAN
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA
PT. PESONA REMAJA**

Oleh:
IKA WIDYASARI
0510232009

SKRIPSI
Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2008**

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI:

**IMPLEMENTASI ANALISIS BIAYA RELEVAN DALAM
PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PT. PESONA
REMAJA**

DISUSUN OLEH;

NAMA : IKA WIDYASARI
NIM : 0510232009
JURUSAN : AKUNTANSI
FAKULTAS : EKONOMI UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 6 Februari 2008 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Helmy Adam, SE., MSA., Ak.
NIP. 132 310 783
(Dosen Pembimbing/Dosen Penguji I) (.....)
2. Dr. Bambang Purnomosidhi, SE, MBA., Ak.
NIP. 131 280 654
(Dosen Penguji II) (.....)
3. Dra. Lilik Purwanti, M.Si., Ak.
NIP 131 943 893
(Dosen Penguji III) (.....)

Malang, 26 Pebruari 2008
Ketua Jurusan Akuntansi

Dr. Unti Ludigdo, Ak.
NIP. 132 086 159

“IMPLEMENTASI ANALISIS BIAYA RELEVAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PT. PESONA REMAJA”

ABSTRAKSI

Penulis : Ika Widyasari

Pembimbing : Helmy Adam, SE., M.SA., Ak

Pengambilan keputusan manajemen biasanya dihadapkan pada beberapa pilihan alternatif. Penggunaan analisis biaya relevan diperlukan untuk menyelesaikan masalah-masalah taktis yang dihadapi perusahaan melalui perbandingan beberapa alternatif keputusan, antara lain batasan biaya dan sumber daya agar didapatkan laba perusahaan yang maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbandingan kalkulasi dalam menganalisis biaya relevan dalam pengambilan keputusan, mengetahui dampak setiap alternatif keputusan terhadap laba perusahaan secara keseluruhan, dan mengetahui keputusan terbaik yang akan diambil oleh manajer.

Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilakukan dengan metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif dilakukan dengan analisis biaya relevan berdasarkan estimasi data tahun 2004-2006, sedangkan metode kualitatif didasarkan pada keadaan perusahaan, kebijakan perusahaan, dan hal-hal lain yang mendukung keputusan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, masalah-masalah taktis yang terjadi pada perusahaan dan solusinya yaitu pertama, perusahaan sebaiknya menghentikan produksi DNA Cutbray dan Caesar Cargo karena menghasilkan margin negatif. Meskipun demikian, keputusan ini belum dapat dilakukan karena kebijakan perusahaan yang mengharuskan penggantian produk baru jika produk lama dihapus. Kedua, perusahaan sebaiknya mengganti mesin potong lama dengan mesin potong baru untuk kelancaran proses produksi. Karena tidak memiliki dana yang cukup untuk membeli mesin potong baru, perusahaan melakukan pinjaman ke bank. Ketiga, perusahaan sebaiknya menerima pesanan khusus dari pelanggan, yaitu celana jeans berkualitas AKO tanpa label karena menambah laba perusahaan. Meskipun demikian, keputusan ini tidak dapat dilakukan karena kebijakan perusahaan yang menyatakan produk AKO merupakan produk khas perusahaan sehingga tidak dapat diproduksi untuk pesanan khusus. Dan keempat, agar bauran produk dapat mencapai laba maksimal, produk yang harus diproduksi maksimum adalah AKO Skinny 8,000 unit dan DNA Hipster 8,000 unit.

Penulis menyarankan agar dalam memutuskan masalah-masalah taktis yang dihadapi, perusahaan sebaiknya tidak hanya memperhatikan faktor kuantitatif yang menggunakan analisis biaya relevan tetapi juga faktor kualitatif agar didapatkan keputusan yang tepat.

Kata kunci : *Biaya Relevan, Faktor Kuantitatif, Faktor Kualitatif*

repository.ub.ac

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

**“IMPLEMENTATION OF RELEVANT COST ANALYSIS
IN DECISION MAKING AT PT. PESONA REMAJA”**

ABSTRACTION

By : Ika Widyasari

Advisor : Helmy Adam, SE., M.SA., Ak

Relevant cost analysis is needed for tactical problems solving which faced by company through a few comparison with some constraint like cost and resource to get maximal company profit. The purpose of this research is to know the comparison of calculation relevant cost analysis in decision making, and to know the impact of each alternative decision for company profit and to know the best decision will be taken by the manager.

This research is study case by quantitative and qualitative method. The quantitative method is done with relevant cost analysis based on data estimation from year 2004 to 2006 and the qualitative method based on to company condition, company rule, and others which support the decision.

Based on the analysis, the tactical problems which happened to the company and the solution are the first, the company should stop DNA Cutbray and Caesar Cargo production because it negative contribution margin. But those decisions have not done yet because the company rule must be changed to the new product if the old product cut off. The second, the company should to reengage the old cutter machine with the newly because the company haven't enough fund so the company borrow it from the bank for production process fluency. The third, the company is better to accept special order from individual client or customer such as jeans pants with AKO quality without label because it can increase company profit, but that decision can't be done because the company rule state the AKO product is typical product of company so it can't be produced for special order. The fourth, to achieve maximal profit for mix products must be produced AKO skinny 8000 unit and DNA hipster 8000 unit.

The writer suggests solve tactical problems which is faced, the company should not only attend relevant cost analysis quantitative factor but also factor qualitative so the company can get correct decision.

Keyword: *Relevant Cost, Quantitative Factor, Qualitative Factor*

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
<i>ABSTRACT</i>	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Motivasi Penelitian	3
1.3 Perumusan Masalah	4
1.4 Pembatasan Masalah	4
1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
1.5.1 Tujuan Penelitian	4
1.5.2 Manfaat Penelitian	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Akuntansi Biaya dan Biaya	6
2.1.1 Pengertian dan Tujuan Akuntansi Biaya	6
2.1.2 Pengertian Biaya	8
2.1.3 Klasifikasi Biaya	9
2.1.4 Pemisahan Biaya Semivariabel	13
2.2 Konsep Biaya Relevan	14
2.2.1 Pengertian Biaya Relevan	14
2.2.2 Mengidentifikasi Biaya Relevan	15
2.2.3 Arti Penting Pemisahan Biaya Relevan	17
2.2.4 Konsep Biaya dalam Biaya Relevan	18
2.2.5 Biaya Relevan untuk Pengambilan Keputusan Taktis	19
2.2.6 Kelemahan Analisis Biaya Relevan	22
2.2.7 Sumber Data/Informasi yang bisa Digunakan dalam Analisis Biaya Relevan	22
BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Objek Penelitian	23
3.3 Sumber Data	23
3.4 Metode Pengumpulan Data	24
3.5 Metode Analisis Data	24
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	29
4.1.1 Sejarah Perusahaan	29

4.1.2 Lokasi Perusahaan.....	30
4.1.3 Tujuan Perusahaan.....	32
4.1.4 Struktur Organisasi.....	34
4.1.5 Ketenagakerjaan.....	43
4.1.6 Operasional Perusahaan.....	45
4.1.7 Bahan Produksi.....	48
4.1.8 Proses Produksi.....	50
4.1.9 Hasil Produksi.....	55
4.1.10 Pemasaran.....	55
4.1.11 Saluran Distribusi dan Promosi Penjualan.....	56
4.2 Analisa Data.....	57
4.2.1 Penggolongan Biaya.....	57
4.2.2 Masalah-Masalah Taktis yang Dihadapi Perusahaan dan Penyelesaiannya.....	59
4.2.2.1 Keputusan Menghentikan atau Meneruskan Suatu Produk.....	59
1. Pemisahan Biaya Semivariabel.....	60
2. Identifikasi Biaya Relevan.....	63
3. Analisis Biaya Relevan Untuk Pengambilan Keputusan Meneruskan atau Menghentikan Produk... ..	71
4.2.2.2 Keputusan Mengganti Mesin Potong Lama dengan Mesin Potong Baru.....	75
1. Menentukan Biaya yang Relevan dengan Keputusan Mengganti Mesin Potong Lama dengan Mesin Potong Baru.....	76
4.2.2.3 Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus.....	80
1. Biaya Produksi.....	81
2. Menentukan Pesanan Diterima atau Ditolak.....	82
3. Menentukan Harga Jual Minimal Untuk Pesanan Khusus.....	84
4.2.2.4 Pengambilan Keputusan Terhadap Bauran Produk Dengan Kendala.....	85
1. Informasi Yang Berkaitan Dengan Bauran Produk.....	85
2. Hasil Analisis Dengan Program WINQSB.....	87
4.2.3 Pertimbangan Faktor Kualitatif Di Dalam Pengambilan Keputusan Taktis.....	89
BAB V : PENUTUP	
5.1 Simpulan.....	92
5.2 Saran.....	94
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	94

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN-LAMPIRAN

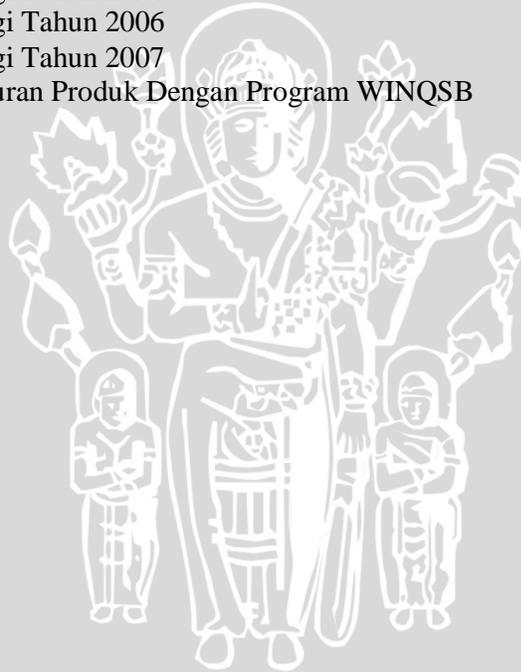
DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Data Tingkat Pendidikan Karyawan PT. Pesona Remaja	43
4.2 Data Personalia Perusahaan.....	44
4.3 Data Mesin dan Peralatan yang Digunakan Dalam Proses Produksi.....	45
4.4 Penggolongan Biaya.....	59
4.5 Estimasi Biaya Pemeliharaan Mesin Tahun 2007	61
4.6 Estimasi Biaya Pemeliharaan Gedung Tahun 2007	61
4.7 Estimasi Biaya Listrik, Air dan Telepon Tahun 2007.....	62
4.8 Estimasi Biaya Promosi Tahun 2007.....	62
4.9 Estimasi Biaya Kirim Tahun 2007.....	63
4.10 Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung 2007.....	64
4.11 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung 2007	65
4.12 Anggaran Biaya Bahan Pembantu 2007.....	66
4.13 Pemisahan Biaya Untuk Tahun Anggaran 2007.....	70
4.14 Laporan Laba Rugi 2007 (Operasi Normal).....	72
4.15 Laporan Laba Rugi 2007 (Tanpa Cutbray dan Cargo).....	73
4.16 Analisis Biaya Relevan	74
4.17 Informasi tentang Mesin.....	76
4.18 Estimasi Penurunan Tarif BTKL selama Umur Ekonomis Mesin Baru	77
4.19 Estimasi BTKL Mesin Lama	78
4.20 Estimasi BTKL Mesin Baru	78
4.21 Estimasi Biaya Pemeliharaan Mesin Lama	79
4.22 Angsuran Pinjaman dengan Bunga 10%	79
4.23 Hasil Perbandingan Mesin Lama dan Mesin Baru.....	80
4.24 Biaya Pemakaian Bahan Baku	81
4.25 Biaya Tenaga Kerja Langsung.....	81
4.26 Biaya Bahan Pembantu	82
4.27 Laporan Laba Rugi Tahun 2007 (Dengan dan Tanpa Pesanan)	83
4.28 Perhitungan Harga Jual dengan Variabel Costing	84
4.29 Kapasitas Maksimal dan Minimal Produksi.....	86
4.30 Margin Kontribusi Per Unit	86
4.31 Jam Kerja Mesin Jahit Brother Per Produk.....	87
4.32 Jam Kerja Mesin Press Listrik Per Produk.....	87
4.33 Bauran Produk Dengan Hasil Laba Maksimum	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Struktur Organisasi PT. Pesona Remaja
2. Proses Produksi Tahap Awal
3. Proses Produksi Tahap Penjahitan
4. Proses Produksi Tahap Finishing
5. Biaya Pemeliharaan Mesin
6. Biaya Pemeliharaan Gedung
7. Biaya Listrik, Air dan Telepon
8. Biaya Promosi
9. Biaya Kirim
10. Volume Produksi
11. Laporan Laba Rugi Tahun 2004
12. Laporan Laba Rugi Tahun 2005
13. Laporan Laba Rugi Tahun 2006
14. Laporan Laba Rugi Tahun 2007
15. Hasil Analisis Bauran Produk Dengan Program WINQSB



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan sebagai sebuah institusi bertujuan untuk mempertahankan atau menjamin kelangsungan usahanya dengan laba yang optimal. Untuk memudahkan usaha pencapaian tujuannya, perusahaan harus memiliki manajemen yang handal karena manajemen merupakan kebutuhan bagi setiap perusahaan dan sebagai alat bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

Di dalam menjalankan usahanya setiap perusahaan pasti dihadapkan pada berbagai permasalahan yang kompleks sehingga masalah-masalah yang dihadapi dapat mempengaruhi rencana dan kegiatan produksi perusahaan. Untuk itu, manajer sebagai pihak yang bertanggung jawab atas keberhasilan perusahaan harus memiliki kemampuan profesional dalam mendayagunakan fungsinya dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Di dalam pengambilan keputusan, perusahaan pasti akan mengalami kondisi ketidakpastian karena dihadapkan pada pilihan dua alternatif atau lebih yang kadangkala bersifat kompleks. Pengambilan keputusan sebagai salah satu fungsi manajer mengharuskan manajer memilih alternatif yang paling tepat antara beberapa alternatif yang ada.

Pengambilan keputusan yang dilakukan perusahaan biasanya menyangkut keputusan jangka panjang dan keputusan jangka pendek (taktis) sehingga

pengambilan keputusan harus dilakukan dengan hati-hati. Keputusan yang diambil oleh manajer, sebagai hasil dari proses pemikiran dalam memilih satu alternatif harus didasarkan pada pertimbangan yang matang dan analisis yang sebaik-baiknya agar keputusan tidak merugikan dan hasil keputusan tersebut dapat mempertahankan kelangsungan operasi perusahaan.

Untuk menghasilkan keputusan yang baik, diperlukan informasi akuntansi manajemen yang mendukung dan memudahkan pembuatan keputusan. Salah satu faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan adalah faktor biaya karena biaya merupakan hal yang sangat menentukan dalam keberhasilan suatu perusahaan. Dan di sini peran informasi akuntansi manajemen adalah menyediakan data biaya dan pendapatan yang berguna dalam pengambilan keputusan.

Menurut Hongren (2000:103) agar biaya relevan dengan keputusan yang dipilih, biaya-biaya tersebut harus merupakan biaya masa depan yang berbeda di antara alternatif tindakan. Biaya relevan digunakan untuk pengambilan keputusan taktis atau jangka pendek yang dampaknya akan terlihat dalam jangka panjang. Analisis biaya relevan seringkali dijadikan sebagai dasar dalam pemilihan alternatif-alternatif seperti menerima atau menolak pesanan khusus, menjual atau memproses lebih lanjut suatu produk, menghentikan atau meneruskan suatu produk, membuat atau membeli sendiri, evaluasi program atau proyek, dan bauran produk.

Jika analisis biaya relevan salah diterapkan dalam pemilihan alternatif keputusan, dapat menyebabkan terganggunya operasional perusahaan dan laba perusahaan menjadi tidak optimum bahkan bisa menyebabkan kerugian.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui pentingnya analisis biaya relevan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penulis mengambil judul **“Implementasi Analisis Biaya Relevan Dalam Pengambilan Keputusan Pada PT. PESONA REMAJA”**.

1.2 Motivasi Penelitian

Analisis biaya relevan sangat penting diterapkan dalam pemilihan alternatif keputusan bagi perusahaan. Jika analisis biaya relevan salah diterapkan dapat menyebabkan terganggunya operasional perusahaan dan laba perusahaan tidak maksimum bahkan kerugian. Untuk itu, analisis biaya relevan sangat diperlukan dalam memilih alternatif yang paling tepat bagi perusahaan sehingga laba perusahaan bisa maksimum.

Analisis biaya relevan menggunakan metode kuantitatif dan metode kualitatif. Oleh karena itu, kedua metode itu tidak dapat dipisahkan karena dapat menyebabkan keputusan yang dihasilkan menjadi tidak tepat. Namun demikian, banyak penelitian skripsi sebelumnya yang menganalisis biaya relevan hanya menggunakan satu metode saja, yaitu metode kuantitatif. Oleh karena itu, penulis merasa tertarik untuk meneliti dan menjelaskan bahwa analisis biaya relevan dengan menggunakan metode kuantitatif dan metode kualitatif dapat menghasilkan keputusan yang tepat bagi perusahaan.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perbandingan kalkulasi dalam menganalisis biaya relevan dalam pengambilan keputusan?
2. Apakah dampak dari setiap alternatif keputusan yang akan diambil terhadap laba perusahaan secara keseluruhan?
3. Apakah keputusan terbaik yang seharusnya dipilih oleh manajer berdasarkan analisis biaya relevan?

1.4 Pembatasan Masalah

Penelitian ini menggunakan dasar data tahun 2004-2006 sebagai dasar estimasi data tahun 2007 yang digunakan dalam analisis biaya relevan di PT. Pesona Remaja, sedangkan masalah-masalah taktis yang diteliti, antara lain keputusan menghentikan atau meneruskan suatu produk, keputusan mengganti mesin potong lama dengan mesin potong baru, keputusan menerima atau menolak pesanan khusus dan keputusan terhadap bauran produk untuk mendapatkan laba yang maksimal. Alasan ditelitinya masalah-masalah taktis di atas karena masalah-masalah taktis tersebut sangat relevan dengan keadaan perusahaan saat ini.

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui perbandingan kalkulasi dalam menganalisis biaya relevan dalam pengambilan keputusan.

2. Untuk mengetahui dampak setiap alternatif keputusan yang akan diambil oleh manajer terhadap laba perusahaan secara keseluruhan.
3. Untuk mengetahui keputusan terbaik yang akan dipilih oleh manajer.

1.5.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan bermanfaat bagi, antara lain:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan penulis dalam menganalisis biaya relevan dan menerapkan teori yang diperoleh disesuaikan dengan kondisi sesungguhnya diperusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan dan pertimbangan untuk membantu manajemen di dalam mengambil keputusan sehingga keputusan yang diambil tepat.

3. Bagi Pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi dan perbandingan untuk menambah pengetahuan, khususnya bagi yang berminat pada topik pembahasan analisis biaya relevan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Biaya dan Biaya

2.1.1 Pengertian dan Tujuan Akuntansi Biaya

Salah satu faktor yang penting dalam akuntansi adalah faktor biaya karena biaya berperan besar dalam menentukan tingkat laba. Untuk dapat memahami dan mengendalikan biaya maka diperlukan pemahaman terhadap akuntansi biaya. Menurut Mulyadi (1993:6), akuntansi biaya adalah proses pencatatan, penggolongan dan penyajian biaya pembuatan dan penjualan produk atau jasa, dengan cara-cara tertentu serta penafsiran terhadapnya.

Menurut Kusnadi (2001:3), akuntansi biaya sebagai bagian dari akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen mempunyai tujuan yaitu:

1. Penentuan harga pokok produk

Dalam penentuan harga pokok produk, akuntansi biaya mencatat, menggolongkan dan meringkas biaya-biaya pembuatan produk (barang dan jasa). Metode yang biasa digunakan adalah metode harga pokok pesanan dan metode harga pokok proses.

2. Menyediakan informasi biaya untuk kepentingan manajemen

Manajemen perusahaan berusaha berhasil mencapai tujuan perusahaan dengan cara yang efektif dan efisien. Ukuran efisien dapat dilihat dari indikasi biaya, umumnya semakin tinggi biaya akan semakin rendah tingkat efisiensinya.

3. Sebagai alat perencanaan

Perencanaan bisnis sangat terkait kepada penghasilan dan biaya. Tanpa perencanaan biaya maka manajemen perusahaan akan sulit melakukan pengendalian biaya.

4. Pengendalian biaya

Pengendalian biaya dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk memproduksi satu satuan produk dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Untuk tujuan pengendalian, terlebih dahulu ditentukan biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk memproduksi satu satuan produk, kemudian akuntansi biaya bertugas untuk memantau apakah pengeluaran biaya yang sesungguhnya telah sesuai dengan pengeluaran biaya yang seharusnya tersebut. Analisis dilakukan terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga ditemukan penyebabnya dan diambil tindakan koreksi jika diperlukan.

5. Memperkenalkan berbagai metode

Penetapan biaya yang tepat sangat diperlukan baik yang digunakan untuk informasi yang dibutuhkan kalangan eksternal maupun yang dibutuhkan oleh kalangan manajemen. Di dalam akuntansi biaya, banyak sekali metode dan pendekatan yang diperkenalkan sehingga bagi mereka yang berkepentingan akan mengetahui metode mana yang paling efektif dan efisien.

6. Pengambilan keputusan khusus

Setiap fungsi manajemen selalu melibatkan pengambilan keputusan. Salah satu faktor yang selalu menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan

keputusan adalah faktor biaya. Akuntansi biaya untuk pengambilan keputusan menyajikan biaya masa datang yang muncul jika satu alternatif dipilih. Informasi biaya ini merupakan hasil proses peramalan dan tidak dicatat dalam catatan Akuntansi biaya.

7. Menghitung laba perusahaan pada setiap periode tertentu

Untuk mengetahui laba perusahaan manajemen juga harus mengetahui jumlah biaya yang dikeluarkan dan biaya ini merupakan salah satu komponen dari laba.

8. Menghitung dan menganalisis berbagai sebab terjadinya ketidak efektifan dan ketidak efisienan.

Di dalam akuntansi biaya juga dibahas batas maksimum yang harus diperhatikan di dalam menetapkan biaya yang diperlukan di dalam melakukan suatu aktivitas atau di dalam membuat suatu produk. Jika terjadi beda dengan yang sesungguhnya, perbedaan dan penyebab perbedaan serta akibat yang ditimbulkannya harus dianalisis secara tepat dan cepat kemudian dicari berbagai solusi yang terbaik.

2.1.2 Pengertian Biaya

Salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan adalah biaya. Pengertian biaya sering kali disamakan dengan pengertian beban padahal keduanya merupakan hal yang berbeda. Biaya adalah kas yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan jasa, sedangkan beban adalah biaya yang telah dimanfaatkan untuk memperoleh penghasilan atau sudah tidak memberi manfaat ekonomis di masa mendatang.

Sementara itu, Hansen dan Mowen (2004:40) menyatakan bahwa biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendatangkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau masa datang bagi organisasi.

Mulyadi (1993:8) mendefinisikan biaya sebagai pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa biaya adalah pengorbanan sumber-sumber ekonomi yang dapat diukur dengan satuan moneter, yang telah terjadi atau mungkin akan terjadi dengan tujuan untuk memperoleh barang, jasa atau tujuan tertentu.

2.1.3 Klasifikasi Biaya

Klasifikasi biaya harus sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen karena dalam akuntansi biaya dikenal konsep “*different cost for different purposes*”. Maksudnya bahwa untuk tujuan berbeda, kita harus menggunakan konsep yang berbeda pula. Menurut Supriyono (1999:189), klasifikasi atau penggolongan biaya adalah proses pengelompokan secara sistematis atas keseluruhan elemen yang ada ke dalam golongan-golongan tertentu yang lebih ringkas untuk memberikan informasi yang lebih berarti atau lebih penting.

Menurut Supriyono (1999:193), biaya dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan fungsi pokok dari suatu kegiatan

2. Berdasarkan perilakunya
3. Berdasarkan masa manfaatnya
4. Berdasarkan objek atau pusat biaya
5. Berdasarkan tujuan pengendalian
6. Berdasarkan tujuan pengambilan keputusan

Berdasarkan klasifikasi di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan fungsi pokok dari suatu kegiatan
 - a. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang siap pakai untuk dijual. Biaya produksi dibagi menjadi 3 elemen, yaitu:
 - Biaya bahan baku adalah biaya semua bahan utama yang dipakai dalam produksi dan dapat ditelusuri yang kemudian diproses menjadi produk jadi.
 - Biaya tenaga kerja langsung adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja yang jasanya dapat diidentifikasi atau ditelusuri manfaatnya pada produk tertentu.
 - Biaya overhead pabrik adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi selain bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Elemen-elemen biaya overhead pabrik, antara lain: Biaya bahan penolong, Biaya tenaga kerja tidak langsung, Biaya depresiasi atau amortisasi aktiva tetap, Biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap, Biaya listrik dan air pabrik, Biaya asuransi pabrik, dan Biaya overhead lainnya.

- b. Biaya non produksi
 - Biaya pemasaran adalah biaya yang dikeluarkan dalam hubungannya untuk memperoleh dan memenuhi pesanan.
 - Biaya administrasi dan umum adalah biaya-biaya yang berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum yang digunakan untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk.
2. Berdasarkan perilakunya
 - a. Biaya variabel adalah biaya yang secara total cenderung berubah-ubah secara proporsional sesuai dengan perubahan volume produksi sedangkan per unit cenderung tetap konstan.
 - b. Biaya tetap adalah suatu biaya yang dalam unit berubah-ubah dan dalam total selalu tetap konstan karena tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan.
 - c. Biaya semivariabel adalah biaya yang mengandung unsur biaya variabel dan biaya tetap. Pada tingkat kegiatan tertentu, biaya semivariabel menunjukkan ciri-ciri yang pada dasarnya sama dengan biaya tetap, pada tingkat kegiatan lain mungkin saja menunjukkan ciri yang pada intinya sama dengan ciri biaya variabel.
3. Berdasarkan masa manfaatnya
 - a. Pengeluaran modal (*capital expenditure*) adalah biaya yang memberikan manfaat lebih dari suatu periode akuntansi. Pengeluaran modal ini tidak seluruhnya dibebankan ke dalam periode saat pengeluaran tersebut terjadi,

akan tetapi dibebankan ke dalam periode-periode yang menekankan manfaat pengeluaran tersebut.

b. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*) adalah biaya yang hanya memberikan manfaat dalam satu periode akuntansi biaya tersebut dikeluarkan. Pada saat terjadinya pengeluaran ini, ia bersifat sebagai biaya dan pada akhir periode akuntansi akan diperlakukan sebagai beban.

4. Berdasarkan objek atau pusat biaya

a. Biaya langsung adalah biaya yang dikeluarkan atau dibebankan yang dapat langsung dihubungkan dengan objek yang dibiayai.

b. Biaya tidak langsung adalah biaya yang dikeluarkan atau dibebankan yang tidak dapat dihubungkan langsung dengan objek yang dibiayai.

5. Berdasarkan tujuan pengendalian

a. Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh kebijakan pimpinan dalam jangka waktu tertentu.

b. Biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh pimpinan berdasarkan kewenangannya.

6. Berdasarkan tujuan pengambilan keputusan

a. Biaya relevan adalah biaya yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan, oleh karena itu biaya tersebut harus dipertimbangkan dalam keputusan yang menyangkut pemilihan alternatif.

b. Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak mempengaruhi pengambilan keputusan sehingga tidak perlu dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.

2.1.4 Pemisahan Biaya Semivariabel

Untuk tujuan perencanaan, pengambilan keputusan dan pengendalian biaya, biaya semivariabel harus dipisahkan ke dalam biaya tetap dan biaya variabel. Menurut Mulyadi (1993:487) metode-metode yang dapat digunakan untuk menentukan unsur-unsur tetap dan variabel dari suatu biaya semi variabel adalah:

1. Metode titik tertinggi dan terendah (*high and low point method*)

Dalam metode ini, suatu biaya pada tingkat kegiatan yang paling tinggi dibandingkan dengan biaya yang sama pada tingkat kegiatan yang paling rendah di masa lalu. Selisih biaya yang dihitung merupakan unsur biaya variabel dalam biaya tersebut.

2. Metode biaya berjaga-jaga (*standby method*)

Di dalam metode ini, menghitung biaya tetap dengan menaksir berdasarkan biaya apabila pabrik ditutup untuk sementara waktu. Jadi, produksinya sama dengan nol. Biaya ini disebut dengan biaya berjaga yang merupakan bagian biaya tetap. Perbedaan antara biaya yang dikeluarkan selama produksi berjalan dengan biaya berjaga merupakan biaya variabel. Untuk mengetahui besarnya biaya variabel, total biaya pada saat kegiatan ditutup dibandingkan dengan total kegiatan pada saat kegiatan normal. Selisih dari perbandingan tersebut merupakan total biaya variabel dan untuk menghitung biaya variabel per unit dengan membagi selisih tersebut dengan tingkat produksi yang dicapai selama masa normal.

3. Metode Kuadrat Terkecil (*Least Square Method*)

Metode ini memisahkan biaya tetap dan biaya variabel dengan hasil yang mendekati kebenaran dan metode ini menganggap bahwa hubungan antara biaya dengan volume kegiatan berbentuk hubungan lurus dengan persamaan:

$$Y = a + bX$$

Keterangan Y: total biaya

a: biaya tetap

b: biaya variabel per volume kegiatan

X: volume kegiatan

n: waktu (bulan atau tahun)

Rumus perhitungan a dan b adalah sebagai berikut:

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n} \quad b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

2.2 Konsep Biaya Relevan

2.2.1 Pengertian Biaya Relevan

Di dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan berbagai alternatif yang dilaksanakan pada waktu yang akan datang, manajemen harus memperhatikan biaya sebagai faktor kunci. Biaya satu alternatif harus dibandingkan dengan alternatif yang lain sebagai satu langkah dalam pengambilan keputusan. Salah satu biaya yang penting dalam pengambilan keputusan adalah biaya relevan.

Henry Simamora (1999:218) menyatakan bahwa biaya relevan adalah biaya di masa depan yang berbeda di antara alternatif-alternatif yang ada, sedangkan

Blocher et.al (2000:426) mendefinisikan biaya relevan merupakan biaya yang dikeluarkan pada masa yang akan datang, yang berbeda untuk setiap pilihan yang tersedia bagi pengambil keputusan. Menurut Supriyono (2000:398), biaya relevan adalah meliputi semua biaya yang akan terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan. Karena itu, biaya tersebut harus dipertimbangkan di dalam pengambilan keputusan tertentu tersebut.

Dari pengertian biaya relevan di atas dapat disimpulkan bahwa biaya relevan mempunyai 2 ciri khusus, yaitu:

1. Biaya yang akan terjadi di masa yang akan datang
2. Biaya yang berbeda di antara berbagai alternatif yang sedang dipertimbangkan di dalam suatu pengambilan keputusan.

Biaya terjadi di masa yang akan datang maksudnya bahwa biaya relevan merupakan prediksi di masa yang akan datang karena alternatif-alternatif yang sedang dipertimbangkan melibatkan keputusan yang berhubungan dengan masa depan, sedangkan berbeda di antara alternatif maksudnya bahwa biaya relevan harus berbeda untuk satu alternatif dengan alternatif yang lain karena jika biaya-biaya di antara alternatif sama, tidak mempunyai pengaruh atas keputusan yang berbeda.

2.2.2 Mengidentifikasi Biaya Relevan

Dalam mengidentifikasi biaya relevan ada beberapa langkah yang dapat dilakukan meliputi :

1. Menghimpun seluruh biaya yang berkaitan dengan setiap alternatif keputusan yang dipertimbangkan.

2. Mengeliminasi biaya yang merupakan biaya terbenam (*sunk cost*). *Sunk Cost* adalah biaya yang telah terjadi dan tidak dapat dihindari dari apapun keputusan yang dibuat oleh manajer. *Sunk cost* akan selalu sama dan tidak berpengaruh terhadap berbagai alternatif yang dipertimbangkan sehingga biaya tersebut selalu tidak relevan dan sebaiknya diabaikan.
3. Mengeliminasi biaya yang tidak berbeda di antara alternatif yang ada.
4. Mengambil keputusan berdasarkan data biaya lain yang tersisa. Biaya-biaya ini akan menjadi biaya diferensial atau biaya yang akan timbul atau dapat dihindari karena diambilnya suatu keputusan oleh sebab itu biaya ini relevan untuk pengambilan keputusan.

Langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan taktis manajemen menurut Hanson dan Mowen (2005:335), antara lain:

1. Kenali dan tetapkan masalah
2. Identifikasi setiap alternatif sebagai solusi yang layak atas masalah tersebut, eliminasi alternatif yang secara nyata tidak layak.
3. Identifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak. Klasifikasikanlah biaya dan manfaat sebagai relevan atau tidak relevan serta eliminasilah biaya dan manfaat yang tidak relevan dari pertimbangan.
4. Hitunglah total biaya dan manfaat relevan setiap alternatif.
5. Nilailah faktor-faktor kualitatif.
6. Tetapkan alternatif yang menawarkan manfaat terbesar.

2.2.3 Arti Penting Pemisahan Biaya Relevan

Pengambilan keputusan untuk pemilihan alternatif dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu harus mempertimbangkan biaya relevan dan dapat mempertimbangkan seluruh biaya baik biaya relevan maupun tidak relevan.

Dalam menggunakan dua metode tersebut, menurut Garrison (1997:575) ada dua alasan mengapa biaya relevan perlu dipisahkan, yaitu:

1. Sangat jarang tersedia informasi yang lengkap untuk menyusun laporan laba rugi secara detail oleh karena data yang tersedia terbatas, pembuat keputusan harus mengetahui bagaimana mengakui mana yang biaya relevan dan mana yang tidak relevan.
2. Pemakaian biaya yang tidak relevan dapat mengaburkan keadaan dan mengakibatkan perhatian pembuat keputusan akan terlepas dari hal-hal yang sebenarnya sangat penting, lebih jauh lagi bahaya yang mungkin terjadi adalah pemakaian biaya yang tidak relevan secara tidak semestinya akan menghasilkan keputusan yang tidak benar.

Berdasarkan kedua pendekatan tersebut, maka pendekatan yang terbaik adalah memisahkan data-data relevan serta pengaruhnya terhadap keputusan. Manfaat yang dapat diperoleh dengan pemisahan biaya relevan dengan biaya tidak relevan menurut Garrison dan Noreen (1997:568) adalah:

1. Data yang tidak relevan dapat diabaikan dan tidak perlu dianalisis sehingga waktu dan usaha pembuatan keputusan dapat dihemat.

2. Mengurangi kesalahan dalam pengambilan keputusan karena biaya dan manfaat yang relevan telah diidentifikasi dengan benar dari berbagai alternatif yang ada telah dianalisis dengan tepat.

2.2.4 Konsep Biaya dalam Biaya Relevan

Biaya relevan dalam pengambilan keputusan didasarkan pada konsep “*different analysis for different purpose*” yang berarti bahwa untuk tujuan yang berbeda diperlukan analisis yang berbeda pula, dengan kata lain diperlukan analisis berbeda (termasuk analisis biaya relevan) untuk pengambilan keputusan yang berbeda.

Beberapa konsep biaya relevan untuk pengambilan keputusan menurut Supriyono (2000:399), antara lain:

1. Biaya Diferensial (*differential cost*) adalah biaya yang berbeda pada berbagai alternatif pengambilan keputusan yang mungkin untuk dipilih.
2. Biaya Langsung (*traceable cost*) adalah biaya yang dapat diikuti jejaknya pada produk, pesanan, pusat biaya, departemen atau divisi tertentu di dalam suatu perusahaan. Penggolongan ini untuk menentukan ketelitian penentuan harga pokok dan mengukur prestasi dari suatu produk, pesanan, pusat biaya, departemen atau divisi tertentu.
3. Biaya Pengganti (*replacement cost*) adalah biaya yang berhubungan dengan penggantian suatu aktiva atau jasa yang akan terjadi (*future cost*) di waktu yang akan datang pada saat diadakan penggantian.
4. Biaya Kesempatan (*opportunity cost*) adalah merupakan penghasilan atau penghematan biaya yang dikorbankan karena dipilihnya satu alternatif tertentu

sehingga penghasilan atau penghematan biaya tersebut perlu diperhitungkan sebagai biaya pada alternatif tertentu tersebut.

5. Biaya Imputed (*imputed cost*) atau biaya hipotesis adalah biaya yang sebenarnya tidak terjadi maka biaya tersebut tidak akan memerlukan pengeluaran kas dan tidak akan dicatat dalam akuntansi perusahaan. Biaya ini seringkali harus diperhitungkan untuk perbandingan dan analisis biaya.
6. Biaya Incremental (*incremental cost*) adalah biaya-biaya yang ditambahkan atau biaya-biaya yang tidak akan dikorbankan apabila suatu alternatif atau proyek tertentu tidak dipilih untuk dilaksanakan. Biaya incremental dapat pula dipandang sebagai perbedaan (selisih) dari biaya total antara alternatif yang satu dengan alternatif yang lainnya, dalam keadaan ini pengertian biaya incremental sama dengan biaya diferensial.
7. Biaya Kas (*cash cost*) adalah biaya yang akan memerlukan pengeluaran kas sebagai akibat dari keputusan manajemen.
8. Biaya Tenggelam (*sunk cost*) adalah biaya yang dalam situasi tertentu tidak dapat diperoleh kembali. Pengeluaran yang telah dilakukan pada masa lalu, umumnya tidak dapat diperoleh kembali.

2.2.5 Biaya Relevan Untuk Pengambilan Keputusan Taktis

Biaya relevan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang sifatnya tidak rutin dan bersifat jangka pendek. Tujuan pembuatan keputusan jangka pendek adalah untuk memanfaatkan kapasitas produktif yang tidak digunakan sehingga dapat meningkatkan laba jangka pendek. Keputusan jangka pendek seringkali memiliki konsekuensi jangka panjang. Oleh karena itu,

keputusan jangka pendek harus merupakan tindakan skala kecil untuk memenuhi maksud yang lebih besar. Artinya, keputusan taktis diambil manajer dalam perusahaan dimaksudkan untuk memenuhi sasaran strategik keseluruhan organisasi (jangka panjang).

Masalah-masalah pengambilan keputusan taktis yang pada umumnya menerapkan biaya relevan sebagai dasar analisisnya adalah:

1. Menerima atau menolak pesanan khusus (*special order decision*)

Pada umumnya perusahaan yang memiliki kapasitas menganggur, seringkali dihadapkan pada dua alternatif keputusan, yaitu menerima atau menolak pesanan khusus untuk memanfaatkan kapasitasnya. Pesanan khusus adalah pesanan diluar penjualan normal, biasanya dengan harga yang lebih rendah dari pada harga jual normal. Biaya relevan dapat digunakan untuk menganalisis keputusan yang akan diambil dengan memfokuskan pada kapasitas produksi pada saat itu.

2. Menjual atau memproses lebih lanjut suatu produk (*sell or process further*)

Dalam proses produksi, beberapa produk dihasilkan secara bersama-sama dari bahan baku yang sama atau dari proses produksi yang sama (*joint products*). Pada saat dipisahkan produk-produk dari proses produksi (*split off*) suatu produk dapat dijual langsung atau diproses lebih lanjut. Jika produk diproses lebih lanjut diperlukan biaya produksi tambahan, namun dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi dari pada langsung dijual pada saat *split off*.

3. Menghentikan atau meneruskan produksi (*stop or continue product line*)

Keputusan untuk menghentikan atau meneruskan suatu produk merupakan keputusan yang sulit yang dihadapi manajemen karena keputusan-keputusan tersebut melibatkan pemilihan kombinasi produk yang menghasilkan laba yang tertinggi. Untuk mengambil keputusan, harus dilakukan analisis dan evaluasi biaya dan pendapatan yang hati-hati.

4. Membeli dari luar atau membuat sendiri

Dalam proses produksi, kadang-kadang perusahaan menggunakan suku cadang atau komponen yang harus dibuat sendiri atau membeli dari perusahaan lain. Keputusan ini dihadapi oleh perusahaan yang menggunakan lebih dari satu suku cadang, tidak semua suku cadang tersedia dipasar. Analisis biaya relevan dapat digunakan oleh manajemen untuk memecahkan masalah membuat sendiri atau membeli dari luar.

5. Evaluasi program dan proyek

Jika ada dua atau lebih produk, akan muncul jenis keputusan lain yaitu menentukan komposisi produk yang benar. Solusinya bergantung pada jumlah aktivitas produksi pada kapasitas penuh. Jika ada satu kendala produksi, jawabannya adalah memproduksi dan menjual sebanyak mungkin produk yang mempunyai batas kontribusi per unit tertinggi. Jika ada dua kendala produksi atau lebih, analisis dapat dilakukan dengan menggunakan metode grafik dan metode kuantitatif untuk menentukan komposisi produk yang benar.

2.2.6 Kelemahan Analisis Biaya Relevan

Menurut Blocher et.al (2000:485) keterbatasan dari analisis biaya relevan, antara lain:

1. Menyebabkan penggunaan analisis biaya relevan tanpa memperhatikan tujuan jangka panjang dan tujuan strategik perusahaan sehingga terlalu memfokuskan pada biaya relevan dapat menyebabkan manajer mengabaikan pentingnya biaya kesempatan (*opportunity cost*) dan pertimbangan-pertimbangan strategik.
2. Kecenderungan manajer untuk mengganti biaya variabel dengan biaya tetap saat analisis biaya relevan digunakan dalam evaluasi kinerja dan kecenderungan orang tidak memandang biaya tetap secara benar sebagai *sunk cost* tetapi memandang biaya tersebut sebagai biaya yang dapat dikendalikan dan relevan.

2.2.7 Sumber Data/Informasi yang bisa Digunakan dalam Analisis Biaya Relevan

Sumber data yang digunakan dalam analisis biaya relevan, antara lain:

1. Laporan Laba/Rugi per produk
2. Laporan biaya produksi
3. Laporan penjualan produk
4. Informasi kapasitas produksi maksimal, informasi harga jual dan informasi lainnya yang disesuaikan dengan alternatif keputusan yang akan dipilih.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah penelitian studi kasus dan lapangan. Menurut Indriantoro dan Supomo (2000:26) penelitian studi kasus dan lapangan, yaitu penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti serta interaksinya dengan lingkungan.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. PESONA REMAJA yang berlokasi di Jalan Mayjen Panjaitan No 94 Malang.

3.3 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif dan data kualitatif meliputi:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui dari sumber asli (tidak melalui perantara media) dengan metode survei.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah disusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data meliputi:

1. Data Primer dilakukan dengan metode survei. Dalam tahap ini dilakukan pendahuluan untuk mengetahui permasalahan yang ada dan untuk mendapatkan gambaran perusahaan secara umum. Metode survei dilakukan dengan cara wawancara (interview). Wawancara atau interview, yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab atau komunikasi langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan permasalahan yang diteliti, seperti pimpinan selaku manajer utama, bagian administrasi, bagian produksi dan bagian pemasaran untuk mendapatkan data-data yang berhubungan dengan analisis biaya relevan untuk pengambilan keputusan.
2. Data Sekunder dilakukan dengan penelitian arsip yang memuat kejadian historis. Penelitian arsip dilakukan dengan mempelajari dokumen, catatan atau arsip perusahaan seperti laporan laba/rugi, data penjualan, data jumlah dan jenis biaya dan keterangan lainnya yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.5 Metode Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan dua metode yaitu:

1. Metode Kuantitatif

Pengolahan data dengan analisis kuantitatif yaitu analisis data dengan menggunakan angka-angka. Dalam hal ini penulis akan menggunakan bentuk rumusan untuk menganalisis biaya relevan pada PT. PESONA REMAJA.

Adapun tahap analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Keputusan Menghentikan atau Meneruskan suatu produk, tahap analisisnya, antara lain:

- 1) Mengumpulkan semua biaya dan menggolongkannya menjadi biaya tetap, biaya variabel dan biaya semi variabel.
- 2) Melakukan pemisahan biaya semi variabel menjadi biaya tetap dan biaya variabel dengan menggunakan metode *least square*. Persamaan yang digunakan, yaitu:

$$Y = a + bX$$

Keterangan Y: total biaya

a: biaya tetap

b: biaya variabel per volume kegiatan

X: volume kegiatan

n: waktu (bulan atau tahun)

Y merupakan variabel tidak bebas (*dependent variabel*), yaitu variabel yang perubahannya ditentukan oleh perubahan variabel X yang merupakan variabel bebas (*independent variabel*). Rumus perhitungan a dan b adalah:

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n} \quad \text{dan} \quad b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

- 3) Membuat estimasi biaya-biaya semivariabel tahun 2007 berdasarkan pemisahan yang telah dilakukan.

- 4) Mengidentifikasi biaya relevan dengan memisahkan biaya relevan dengan biaya tidak relevan. Langkah-langkah yang dilakukan adalah:
 - a. Menghimpun seluruh biaya yang berkaitan dengan setiap alternatif keputusan yang dipertimbangkan.
 - b. Mengeliminasi biaya yang tidak berbeda di antara alternatif yang ada dan biaya yang merupakan biaya terbenam (*sunk cost*).
 - c. Mengambil keputusan berdasarkan data biaya lain yang tersisa.
- 5) Menentukan laba rugi setiap produk dengan membandingkan kedua alternatif tersebut.
- 6) Mengambil keputusan sesuai hasil yang telah dibandingkan.
- b. Keputusan mengganti mesin potong lama dengan mesin potong yang baru, tahap analisisnya, antara lain:
 - 1) Mengumpulkan informasi-informasi mengenai mesin potong lama dan mesin potong baru, misalkan harga, umur ekonomis, nilai sisa dan hal lain yang berkaitan dengan keputusan ini.
 - 2) Menentukan untung (rugi) dari penjualan mesin lama dan menghitung *initial cash flow* (dana yang harus disediakan)
 - 3) Menentukan biaya-biaya yang relevan dengan keputusan mengganti mesin potong lama dengan mesin potong baru dan melakukan estimasi untuk tahun 2007.
 - 4) Melakukan perbandingan untuk keputusan mempertahankan mesin lama atau membeli mesin baru.
 - 5) Didapatkan penghematan atau pemborosan oleh mesin baru.

c. Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, tahap analisisnya antara lain:

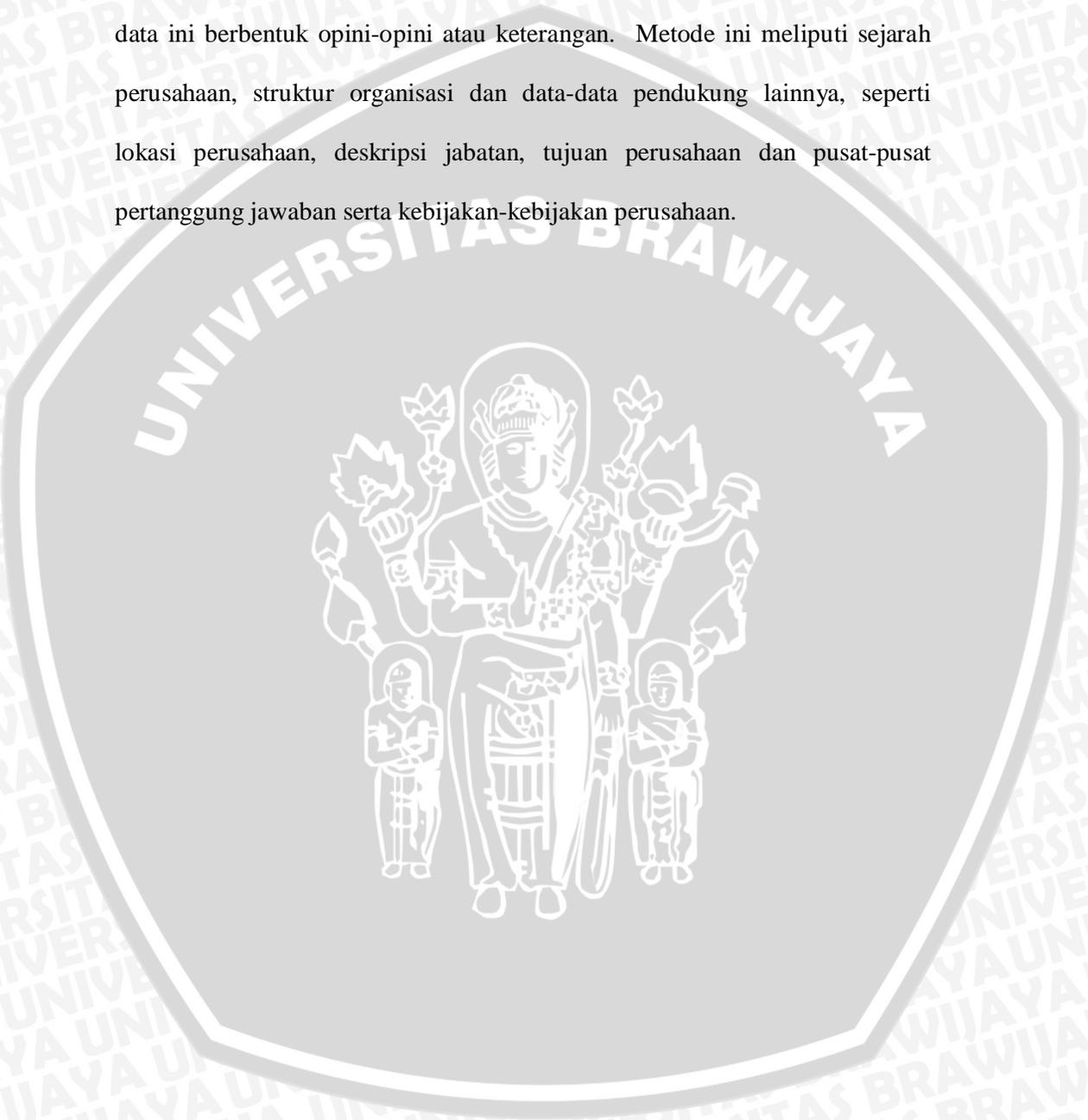
- 1) Mengidentifikasi biaya relevan dengan tujuan untuk mengetahui biaya apa saja yang merupakan biaya yang relevan dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus.
- 2) Menghitung jumlah biaya relevan yang harus dikeluarkan untuk pesanan khusus tersebut.
- 3) Menyajikan laporan harga pokok pesanan berdasarkan data biaya yang relevan dengan pengambilan keputusan tersebut.
- 4) Membandingkan besarnya laba antara menerima pesanan khusus dan menolak pesanan khusus.
- 5) Mengambil keputusan berdasarkan hasil perbandingan tersebut.

d. Pengambilan keputusan terhadap bauran produk dengan kendala dengan menggunakan software WINQSB, tahap analisisnya antara lain:

- 1) Menentukan kendala-kendala yang dihadapi dalam produksi yaitu kendala kapasitas maksimal jam mesin brother, kendala maksimal jam mesin press listrik dan kendala kapasitas maksimum produksi.
- 2) Menghitung margin kontribusi per unit yang akan diperoleh berdasarkan peramalan untuk tahun 2007 yang dimasukkan dalam program WINQSB.
- 3) Memasukkan data yang ada ke dalam software WINQSB.
- 4) Membaca analisis yang dihasilkan oleh program WINQSB dan mengambil keputusan berdasarkan perhitungan yang diperoleh.

2. Metode Kualitatif

Metode kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka-angka atau biasanya data ini berbentuk opini-opini atau keterangan. Metode ini meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi dan data-data pendukung lainnya, seperti lokasi perusahaan, deskripsi jabatan, tujuan perusahaan dan pusat-pusat pertanggung jawaban serta kebijakan-kebijakan perusahaan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT. Pesona Remaja Industri Malang merupakan industri yang bergerak dibidang usaha konveksi yang menghasilkan celana jeans. Pada mulanya perusahaan ini bernama AKO Garment yang didirikan oleh Bapak Mukiat Sugandhi pada tahun 1980 dan sekaligus sebagai pimpinan perusahaan. Pada saat itu perusahaan masih merupakan industri rumah tangga yang memproduksi jaket dan berlokasi di Jalan Buring No 20 Malang. Pada tanggal 23 Maret 1984 industri ini dijadikan sebuah PT (Perseroan Terbatas) dengan SIUP No 397/13-8/4/93 dan tanda bukti No 130816000409 dengan nama PT. Pesona Remaja.

Pada akhir tahun 1980 kontrak dari perusahaan di Jalan Buring No 20 Malang berakhir, awal tahun 1981 perusahaan pindah dari tempat yang lama ke tempat yang baru di Jalan Kaliurang No 60 Malang. Pada awal tahun 1985 lokasi perusahaan dipindahkan ke Jalan Mayjen Panjaitan No 94 Malang dan pada tahun yang sama perusahaan tidak memproduksi jaket. Jadi, perusahaan mengkhususkan memproduksi celana jeans untuk wanita dengan merk AKO, DNA, dan untuk pria dengan merk CAESAR. Setelah mempertimbangkan banyak hal, akhirnya dibangunlah pabrik yang lebih luas lagi di Jalan Ahmad Yani 138 Malang, sedangkan di Jalan Mayjen Panjaitan 94 Malang hanya digunakan sebagai kantor hingga sekarang.

Perusahaan industri yang memproduksi celana jeans yang memenuhi kebutuhan dalam negeri ini, pada dasarnya didirikan atas dasar pengalaman dan pengetahuan dibidang tekstil selama bertahun-tahun sehingga PT. Pesona Remaja mengetahui dengan baik spesifikasi bahan baku yang diperlukan untuk produknya sehingga dihasilkan produk-produk yang mempunyai mutu yang cukup baik.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

Lokasi PT. Pesona Remaja terbagi menjadi dua yaitu kantor yang terletak di Jalan Mayjen Panjaitan No 94 Malang dan pabrik yang terletak di Jalan Ahmad Yani 138 Malang. Lokasi kantor dan pabrik tersebut dipilih dengan mempertimbangkan beberapa faktor yang berperan penting dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Adapun lokasi kantor dibatasi oleh:

- a. Sebelah selatan: sungai brantas
- b. Sebelah barat : rumah penduduk
- c. Sebelah timur : rumah penduduk

Sedangkan lokasi pabrik dibatasi oleh:

- a. Sebelah utara : rel kereta api
- b. Sebelah selatan: Jl. Ahmad Yani Malang
- c. Sebelah timur : toko penduduk

Faktor-faktor penentuan lokasi PT. Pesona Remaja, antara lain:

1. Faktor Primer, yaitu faktor-faktor yang langsung mempengaruhi tujuan utama perusahaan dalam pemilihan lokasi perusahaan. Faktor-faktor tersebut, antara lain:

a. Bahan baku dan bahan pembantu

Pemenuhan kebutuhan akan bahan baku merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Hal ini mendorong perusahaan untuk memilih lokasi yang dapat menunjang perolehan bahan baku dengan mudah dan lancar. Perusahaan untuk memenuhi kebutuhan bahan baku yang digunakan diperoleh dari daerah Bandung, Surabaya, dan Semarang dalam bentuk kain gelondongan.

b. Tenaga Kerja

Tersedianya tenaga kerja yang cukup merupakan faktor yang paling penting dalam menentukan lokasi karena lokasi perusahaan ini berada dilingkungan perkotaan yang padat penduduk sehingga mudah untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan.

c. Transportasi

Dalam hal transportasi, lokasinya dekat dengan jalan raya sehingga sangat menguntungkan bagi perusahaan dalam pengiriman barang-barang hasil produksi maupun pengangkutan bahan baku yang dibutuhkan dapat dilakukan dengan cepat.

d. Pasar

Letak perusahaan ini dekat dengan pasar dan lokasi perbelanjaan karena berada didaerah perkotaan sehingga hasil produksinya cepat sampai ke tangan konsumen dan pasar.

2. Faktor Sekunder, yaitu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi perusahaan dalam aktivitasnya. Apabila faktor ini diabaikan, akan dapat

membahayakan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor-faktor tersebut antara lain:

a. Badan Kredit

Pemenuhan kebutuhan modal juga tidak mengalami kesulitan karena letaknya tidak jauh dari lembaga keuangan, yaitu bank, baik bank pemerintah maupun bank swasta.

b. Lingkungan Masyarakat

Perusahaan ini dalam melaksanakan kegiatan usahanya tidak mengganggu keadaan lingkungan di sekitar perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya keluhan-keluhan dari masyarakat sekitar perusahaan, baik keluhan mengenai kebisingan, sisa hasil produksi, dan lain-lain.

c. Ekspansi Perusahaan

Bangunan yang dimiliki perusahaan memiliki halaman samping dan belakang yang luas sehingga kemungkinan untuk mengadakan perluasan usaha sangat mudah dan memungkinkan.

4.1.3 Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan sebagai suatu organisasi tentu mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam menjalankan aktivitasnya. Demikian juga dengan PT. Pesona Remaja, tujuan ini akan berperan sebagai pedoman ataupun arah bagi perusahaan dalam melaksanakan aktivitas yang akan dilakukan. Tujuan PT. Pesona Remaja meliputi tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, rinciannya, antara lain:

1. Tujuan Jangka Pendek

a. Meningkatkan volume penjualan

Perusahaan dalam aktivitasnya berharap untuk selalu dapat meningkatkan volume penjualan yang dihasilkan sehingga dapat meningkatkan profit yang pada akhirnya dapat membiayai segala keperluan yang menyangkut aktivitasnya.

b. Meningkatkan kualitas produk

Kualitas produk sangat mempengaruhi naik turunnya produk yang terjual. Karena itu, perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan mutu produk yang dihasilkan dan selalu mengawasi mutu produknya demi kelangsungan hidup perusahaan.

2. Tujuan Jangka Panjang

a. Menjaga kontinuitas perusahaan

Perusahaan selalu berusaha untuk terus meningkatkan profitnya dengan berupaya meningkatkan volume penjualan karena jika perusahaan mengalami penurunan profit akan mengganggu kontinuitas perusahaan.

b. Mencapai keuntungan yang optimal

Perusahaan pada dasarnya mengharapkan keuntungan yang optimal dari usahanya guna menjaga kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Hal ini disebabkan dengan keuntungan ini perusahaan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk mengembangkan usahanya.

c. Mengadakan ekspansi usaha

Perusahaan berupaya memperluas usaha dalam bentuk peningkatan produksi, memperbaiki teknik produksi, memperluas pangsa pasar ataupun dalam bentuk lainnya.

4.1.4 Struktur Organisasi

Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Struktur organisasi sangat penting dalam mewujudkan pendelegasian seperti yang telah ditetapkan sehingga dengan adanya organisasi ini diharapkan semua pekerjaan dapat dilakukan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dari setiap bagian yang ada.

1. Bentuk struktur organisasi

Struktur organisasi PT. Pesona Remaja berbentuk lini (garis) karena tugas dan wewenang mengalir dari atas ke bawah, jadi karyawan bertanggung jawab secara langsung atas segala kegiatan yang telah ditetapkan dalam bidangnya setiap. Struktur organisasi dari PT. Pesona Remaja dapat dilihat pada Lampiran 1.

2. Pembagian tugas (*Job Description*)

Pada setiap bagian yang ada di PT. Pesona Remaja sudah dijelaskan dengan terperinci oleh perusahaan. Dengan adanya pembagian tugas dan wewenang tersebut, perusahaan mengharapkan agar tugas dan wewenang setiap bagian dapat dilakukan dengan baik. Adapun uraian deskripsi jabatan adalah sebagai berikut:

a. Direktur Utama

- 1) Membuat perencanaan secara umum dalam organisasi.
- 2) Merumuskan kebijakan umum yang telah dibuat.
- 3) Bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan umum yang telah dibuat.
- 4) Memimpin dan mengawasi operasi perusahaan.
- 5) Sebagai pengambil keputusan terakhir dengan memperhatikan pertimbangan-pertimbangan yang diberikan oleh bawahan.

b. Direktur

- 1) Membantu direktur utama dalam membuat perencanaan umum dalam organisasi.
- 2) Mengadakan koordinasi antara manajemen pemasaran, manajer personalia, dan manajer pembelian.
- 3) Memimpin dan mengawasi jalannya operasi perusahaan serta bertanggung jawab pada direktur utama atas tugas yang dimaksudkan.

c. Manajer Pemasaran

- 1) Bertanggung jawab penuh terhadap proses pendistribusian hasil produksi terhadap calon pembeli.
- 2) Mengadakan penelitian dan sekaligus mencari daerah pemasaran baru untuk memperluas pangsa pasar perusahaan.
- 3) Menyusun rencana penjualan dan menetapkan target penjualan.
- 4) Merumuskan rencana kebijakan dan prosedur di bidang pemasaran.

- 5) Mengoordinasikan, mengarahkan, dan mengevaluasi seluruh kegiatan pemasaran sesuai dengan rencana kebijakan dan prosedur perusahaan.

d. Manajer Produksi

- 1) Menyusun rencana produksi dan kegiatannya
- 2) Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi.
- 3) Mengoordinasikan dan mengarahkan semua kegiatan produksi.

e. Manajer Keuangan

- 1) Mengatur semua penyajian laporan keuangan yang ada dilingkup perusahaan.
- 2) Melakukan pemeriksaan terhadap penggunaan dana yang telah ditetapkan.
- 3) Memonitor dan mengantisipasi sirkulasi keuangan perusahaan.
- 4) Memeriksa laporan-laporan yang dibuat oleh bawahan.
- 5) Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan termasuk pengeluaran dan pendapatan perusahaan.

f. Manajer Personalia

- 1) Mengoordinasi, mengawasi, dan mengarahkan seluruh kegiatan yang menyangkut sumber daya manusia.
- 2) Merencanakan perekrutan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab tentang masalah ketenagakerjaan dan aktivitas perusahaan.
- 4) Melaksanakan sistem pengupahan yang tepat.

g. Manajer Pembelian

- 1) Mencari penawaran bahan baku yang terbaik dan dengan harga yang murah.
- 2) Mengatur dan mengawasi kuantitas pembelian dan persediaan.
- 3) Merumuskan rencana kebijakan prosedur dan program kerja dalam pembelian.

h. Kepala Bagian Produksi

- 1) Menjaga kelancaran proses produksi serta mengadakan pengawasan terhadap jalannya produksi.
- 2) Menjaga mutu atau kualitas barang hasil produksi.
- 3) Menghitung hasil upah borongan setiap hari untuk setiap bagian proses produksi.
- 4) Menentukan jumlah, jenis dan waktu bahan baku harus dibeli untuk menunjang kelancaran produksi.
- 5) Menyelenggarakan kerja sama yang baik dengan bagian-bagian yang lain dalam perusahaan.
- 6) Bertanggung jawab atas produksi yang dihasilkan.

i. Kepala Bagian Pemasaran

- 1) Membuat laporan secara rutin kepada manajer pemasaran mengenai perkembangan pemasaran.
- 2) Memilih saluran distribusi yang tepat untuk melancarkan pemasaran.
- 3) Mengikuti perkembangan selera konsumen untuk menentukan jenis-jenis model produksi.

- 4) Bertanggung jawab atas kelancaran pemasaran perusahaan.
- 5) Melaksanakan tugas promosi dan distribusi hasil produksi.
- 6) Bertanggung jawab terhadap manajer pemasaran.

j. Kepala Bagian Keuangan

- 1) Memeriksa laporan-laporan yang dibuat oleh perusahaan.
- 2) Menetapkan sumber dana dan penggunaan bagi perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan perusahaan termasuk pembelanjaan, pengeluaran, dan penghasilan bersama manajer keuangan.

k. Kepala Bagian Personalia

- 1) Mengadakan penerimaan, penyaringan atau seleksi, dan pengarahan tenaga kerja yang sesuai dengan bidangnya.
- 2) Menempatkan karyawan pada tempat yang sesuai dengan bidangnya.
- 3) Mengawasi absensi para pegawai.
- 4) Bertanggung jawab atas permasalahan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan perusahaan.

l. Kepala Bagian Pembelian

- 1) Mengatur, mengoordinasikan, dan mengawasi seluruh kegiatan produksi yang menyangkut masalah pembelian.
- 2) Menjamin kelancaran pengadaan bahan-bahan yang diperlukan baik untuk keperluan produksi, penjualan maupun untuk umum.
- 3) Menentukan jumlah pembelian yang tepat guna memperlancar proses produksi.

- 4) Mencapai supplier yang didapat dengan harga yang paling baik dan syarat-syarat pembayaran yang menguntungkan perusahaan.
- 5) Menerima barang yang datang serta menyerahkan ke bagian gudang.
- 6) Secara rutin mengikuti perkembangan harga bermacam-macam jenis bahan guna memperoleh harga yang paling rendah.
- 7) Bertanggung jawab atas segala sesuatu mengenai bahan baku dan pembeliannya.

m. Kasir

- 1) Menyimpan uang secukupnya untuk keperluan sehari-hari.
- 2) Menyimpan arsip setiap transaksi-transaksi yang membutuhkan pengeluaran uang.
- 3) Membuat laporan penerimaan dan pengeluaran kas setiap hari disertai bukti-bukti.
- 4) Secara berkala mengadakan pencocokkan antara jumlah kas yang disimpan dengan catatan pembukuan.
- 5) Mencatat besarnya upah borongan hasil produksi karyawan yang dilaporkan oleh kepala bagian produksi.

n. Desainer

- 1) Membuat model setiap produksi.
- 2) Membuat contoh model untuk setiap model yang akan dibuat.
- 3) Memberikan petunjuk kepada tukang potong dan tukang jahit mengenai teknik-teknik pembuatan produk sesuai dengan contoh.

- 4) Selalu mengadakan pengawasan agar hasil pekerjaan setiap tahap sesuai dengan model.
- 5) Mengembangkan teknik-teknik pembuatan produk.

o. Perencanaan dan Pengawasan Produk (PPP)

- 1) Membuat rencana-rencana produksi agar pelaksanaan pekerjaan pada bagian-bagian setiap tahap sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- 2) Membagi tugas kepada setiap pekerja dengan tepat agar diperoleh hasil produksi yang maksimum.
- 3) Mengadakan kontrol pada pekerjaan potong jahit dan finishing agar selesai tepat waktu dan sesuai dengan mutu yang ditetapkan oleh desainer dan bagian pemasaran.
- 4) Mencatat hasil produksi setiap hari.
- 5) Mengusahakan efisiensi dalam pemakaian bahan-bahan produksi.
- 6) Membuat laporan pemakaian barang-barang produksi.

p. Bagian Persediaan Bahan Baku

- 1) Mencatat semua pemasukan dan pengeluaran bahan pada kartu persediaan.
- 2) Membuat laporan permintaan persediaan barang kepada bagian pembelian.
- 3) Secara rutin mengadakan pencocokan antara perhitungan bahan secara fisik dengan kartu persediaan.
- 4) Menyediakan bahan-bahan yang dibutuhkan untuk produksi.

q. Staf Sampel Maker

- 1) Membuat contoh produk yang akan ditawarkan kepada konsumen.
- 2) Menentukan corak atau mode yang akan dibuat dan ditawarkan kepada konsumen.
- 3) Bertanggung jawab atas segala sesuatu mengenai produk contoh.

r. Seksi *Cutting*

- 1) Memberikan petunjuk mengenai cara pemotongan kain yang sesuai dengan bentuk dan ukuran yang telah direncanakan agar diperoleh kualitas produk yang baik.
- 2) Mengadakan pengawasan agar jadwal produksi dapat dipenuhi sesuai dengan rencana.
- 3) Mengirim hasil produksi ke bagian produksi berikutnya sesuai dengan permintaan dari perencanaan dan pengawasan produksi.
- 4) Bertanggung jawab atas segala sesuatunya tentang potongan-potongan kain yang telah dibuat.

s. Seksi *Line Sewing*

- 1) Membagi bahan-bahan yang akan dijahit kepada seluruh karyawan secara merata dengan pertimbangan efisiensi.
- 2) Memberi petunjuk tentang teknik-teknik penjahitan sesuai dengan model yang telah dibuat oleh desainer.
- 3) Mengadakan pengawasan terhadap kualitas hasil produksi bagian jahit yang sesuai dengan ketentuan.

- 4) Membuat perencanaan pengawasan dan koordinasi agar setiap order produksi dapat diselesaikan dengan jadwal yang telah ditentukan.
- 5) Mencatat hasil produksi jahitan setiap karyawan sebagai dasar perhitungan upah dan menyerahkannya kepada kepala produksi.
- 6) Mengontrol setiap bagian-bagian unit kerja mengenai kualitas kerja dan kuantitas produksi.
- 7) Bertanggung jawab atas kelancaran jalannya produksi pada *line sewing*.

t. Seksi Penyelesaian (*Finishing*)

- 1) Melaksanakan pengendalian kualitas produk yang telah dibuat oleh bagian proses.
- 2) Melakukan pengecekan produk yang telah selesai dengan produk contoh.
- 3) Mengadakan pengawasan terhadap mutu hasil produksi.
- 4) Bertanggung jawab atas produk yang telah selesai.
- 5) Membuat laporan tentang hasil produk selesai dan menyerahkannya ke bagian stok barang jadi dan kepala produksi.
- 6) Melakukan koordinasi dengan bagian pengepakan produk.

u. Karyawan

- 1) Melaksanakan tugas yang telah dibebankan dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berkerja sama dengan sebaik-baiknya antar sesama karyawan dalam melaksanakan tugas.

- 3) Bertanggung jawab atas tugas-tugas yang telah diberikan sebaik-baiknya.

4.1.5 Ketenagakerjaan

Tenaga kerja dan karyawan yang ada pada PT. PESONA REMAJA adalah sebagai berikut:

1. Tenaga kerja bulanan

Tenaga kerja yang diangkat dan bekerja pada bagian yang tetap dan digaji setiap bulan. Yang termasuk dalam kategori ini adalah direktur, manajer, kepala bagian, kepala seksi, dan desainer.

2. Tenaga kerja harian

Tenaga kerja yang diangkat dan bekerja pada bidang tetap serta digaji menurut hari kerja. Yang termasuk kategori ini adalah bagian penjualan, pesuruh, dan bagian keamanan.

3. Tenaga kerja borongan

Tenaga kerja yang bertugas dibagian proses produksi dan digaji sesuai dengan jumlah produksi yang dihasilkan.

Tenaga kerja PT. PESONA REMAJA dapat digolongkan berdasarkan pendidikannya seperti terlihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Data Tingkat Pendidikan Karyawan
PT. Pesona Remaja

No	Keterangan	Jumlah
1	Sarjana	30
2	SLTA	320
3	SLTP	60
4	SD	15
Total		425

Sumber: PT. Pesona Remaja

Adapun perincian tenaga kerja berdasarkan bagian-bagian yang ada di perusahaan, antara lain seperti Tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2
Data Personalia Perusahaan
PT. Pesona Remaja Malang

No	Jabatan	Jumlah
1	Komisaris	1 orang
2	Direktur	1 orang
3	Wakil Direktur	1 orang
4	Staff: a. Accounting b. Kabag. Produksi c. HRD d. Kabag. Personalia e. Kabag. Finishing f. Kabag. Keuangan g. Kabag. Pemasaran h. Kabag. Pembelian i. Kabag. Produksi j. Kabag. Gudang	1 orang 1 orang 1 orang 1 orang 1 orang 1 orang 1 orang 1 orang 1 orang 1 orang
5	Departemen Persiapan	5 orang
6	Departemen Produksi: a. Pola dan Potong b. Pengobrasan c. Penjahitan d. Penyetrikaan e. Pemasangan label f. Pengepresan g. Packing	10 orang 50 orang 50 orang 15 orang 14 orang 10 orang 7 orang
7	Sablon dan Kebersihan	5 orang
8	Administasi Produksi	3 orang
9	Penyortiran	5 orang
10	Pengawas Kualitas	4 orang
11	Mandor	4 orang
12	Driver	4 orang
13	Satpam	4 orang
Jumlah		210 orang

Sumber: PT. Pesona Remaja

Peraturan yang dibuat perusahaan untuk jam kerja bagi karyawan adalah sebagai berikut:

Hari senin – kamis : 07.30 – 15.30

Istirahat : 11.30 – 12.30

Hari jumat : 07.30 – 11.00

Istirahat : 11.00 – 13.00

Sabtu : 07.30 – 14.00

4.1.6 Operasional Perusahaan

Pada bagian ini akan dibahas mengenai sifat produksi, mesin dan peralatan produksi, proses produksi, dan hasil produksi.

1. Sifat produksi

PT. Pesona Remaja adalah perusahaan garmen yang dalam aktivitasnya melakukan produksi secara terus menerus. Produk yang dihasilkan adalah celana jeans dengan merk AKO, DNA, dan CAESAR. Perbedaan dari ketiga merk ini adalah AKO dan DNA untuk wanita sedangkan CAESAR untuk pria.

2. Mesin dan peralatan produksi

Dalam menjalankan produksinya, PT. PESONA REMAJA menggunakan mesin dan peralatan yang serba modern dengan harapan dapat menunjang kelancaran proses produksi. Jenis-jenis dan kegunaan dari setiap peralatan dapat dilihat di Tabel 4.3:

Tabel 4.3

Data Mesin dan Peralatan yang Digunakan Dalam Proses Produksi

No	Nama Mesin	Jumlah	Kegunaan
1	Bagian Pemoongan		
	a. Mesin potong kain	3	Untuk memotong kain sesuai dengan pola.
2	Bagian penjahitan		
	a. Mesin jahit brother	40	Untuk proses penjahitan
	b. Mesin obras	18	Mengobras bagian tepi kain
	c. Mesin Bis	18	Mengebis bagian tepi kain
	d. Mesin Juki	23	Untuk menjahit bagian-bagian yang harus disambung antara sisi yang satu dengan yang lain
3	Bagian Finishing		
	a. Mesin lubang kancing	2	Untuk membuat lubang sebelum kancing dipasang
	b. Mesin rivet	4	Untuk pemasangan kancing
	c. Mesin press Listrik	3	Mengepres hasil akhir
	d. Setrika boylor	11	Memberikan tekanan yang rapi pada pakaian.

Sumber: PT. Pesona Remaja

Sarana produksi mempunyai beberapa bagian, yaitu antara lain:

a. Ruang Desain

Ruang ini berfungsi untuk mendesain kain dan ukuran jeans sebelum diadakan pemotongan.

b. Ruang Produksi

Di dalam produksi ini terdapat peralatan, seperti:

- 1) Meja potong
- 2) Roll penggulung kain
- 3) Mall (pola bentuk kain)
- 4) Meteran
- 5) Mesin gunting elektrik untuk pola
- 6) Mesin potong untuk lembaran.

c. Ruang Penjahitan

Di dalam ruangan terdapat bermacam-macam jenis peralatan menjahit, yaitu:

- 1) Mesin jahit brother
- 2) Mesin jahit obras
- 3) Mesin bis
- 4) Mesin juki

d. Ruang Pasang Kancing

Di dalam ruangan ini mesin yang digunakan, antara lain:

- 1) Mesin pelubang kancing
- 2) Mesin pasang kancing

e. Ruang Sortir

Aktivitas di dalam ruangan tersebut adalah membenahi produk yang sudah jadi tetapi dianggap masih kurang rapi. Tujuan dari penyortiran ini agar barang yang tidak layak jual tersebut dapat dirubah menjadi layak pakai dan siap untuk dipasarkan.

f. Ruang Setrika

Aktivitas yang dilakukan diruang ini adalah untuk merapikan produk yang telah selesai. Proses penyetricaan dilakukan pada waktu sebelum barang dimasukkan ke dalam plastik atau dikemas.

g. Ruang Pengepakan

Di ruang pengepakan dilakukan pemberian label dan pengemasan yang dipress uap untuk dimasukkan kebungkusan plastik. Dengan demikian, produk telah siap dikirim ke gudang penyimpanan.

h. Gudang

Gudang adalah tempat penyimpanan bahan baku utama, bahan penunjang, dan barang jadi sebelum produk dijual keluar.

3. Perlengkapan Penunjang Teknis

Perlengkapan penunjang teknis, yaitu segala sumber daya yang dapat membantu kelancaran proses produksi selain bahan baku dan bersifat teknis, yang termasuk dalam bagian ini, antara lain:

a. Aliran listrik yang berasal dari PLN maupun pembangkit listrik sendiri.

b. Air, sumber daya air berasal dari PDAM maupun dalam perusahaan sendiri melalui pompa air.

4.1.7 Bahan Produksi

1. Bahan Baku Utama

Bahan baku utama pada perusahaan garmen PT. PESONA REMAJA adalah jenis kain jeans, kain blaco, dan kain keras. Kain jeans yang digunakan untuk memproduksi celana jeans dengan merk AKO, DNA, dan CAESAR. Kain blaco digunakan sebagai bagian dalam saku celana, sedangkan kain keras digunakan untuk memperbaiki tekstur kain pada produk jadi dan menciptakan suatu bentuk yang baik pada bagian pinggang celana jeans. Bahan baku ini diperoleh dari Surabaya karena transportasi untuk pengadaan bahan baku lebih cepat dan murah, selain itu juga dari Bandung dan Semarang, sedangkan untuk faktor-faktor yang berhubungan dengan pengendalian mutu bahan baku utama adalah jenis kain serat dan benang yang dipakai. Pemeriksaan kain oleh PT. PESONA REMAJA dilakukan pada saat transaksi berlangsung dengan supplier. Bahan kain yang telah memenuhi standar kriteria dan standar kualitas perusahaan akan diterima apabila ditemukan cacat kain pada saat pemotongan, perusahaan akan mengajukan klaim sepanjang kain cacat pada supplier kain. Kain yang memenuhi standar langsung dibawa ke bagian gudang dan selanjutnya dicatat oleh bagian pengadaan bahan baku yang selanjutnya hasil laporan tersebut dilaporkan ke kepala bagian produksi, yang bertujuan untuk membuat perencanaan pengadaan bahan baku di masa mendatang.

2. Bahan Baku Pembantu/Penunjang

Dalam proses produksi celana jeans juga diperlukan bahan pembantu yang terdiri atas:

a. Benang

Bahan ini merupakan bahan pembantu utama dalam produksi perusahaan garmen. Ada 2 jenis benang yang digunakan, yaitu benang jahit dan benang obras yang diperoleh dengan memesan pada perusahaan local.

b. Aksesoris dan stiker

Bahan penunjang ini sebagai pemberi keindahan pada suatu produk jadi. Bahan ini meliputi hang tag, label, dan rivet yang diperoleh dengan cara memesan pada supplier.

c. Resluiting

Resluiting merupakan salah satu bahan penunjang yang diperoleh dengan cara memesan pada supplier local yang berlogo AKO, DNA, dan CAESAR.

d. Kancing

Agar produk dapat layak pakai, diperlukan kancing. Kancing ini dipesan dari supplier di Surabaya.

e. Bahan Pengemas (*packing*)

Bahan pengemas untuk produk yang sudah selesai dan siap dikirim menggunakan plastik dan kertas dos. Plastik dipakai untuk mengemas produk jadi perpotong, sedangkan kertas dos dipakai untuk mengepak produk yang dikirim ke bagian pemasaran.

Bahan penunjang mempengaruhi kualitas dari produk yang dihasilkan PT. PESONA REMAJA, maka untuk menjaga bahan penunjang diperlukan pengendalian mutu, pengendalian mutu tersebut meliputi:

- 1) Pemeriksaan kualitas dari benang.
- 2) Pemeriksaan ketahanan dan bentuk kancing
- 3) Pemeriksaan kualitas kain keras
- 4) Pemeriksaan keuletan dan kelancaran resluting
- 5) Pemeriksaan bentuk dan gambar aksesoris

Dalam hal ini pemeriksaan cukup diambil sampelnya saja. Jika sampel yang diambil telah memenuhi standar, barang pesanan dapat diterima sehingga dengan pemeriksaan ini dapat terjaga kualitas produk PT. PESONA REMAJA.

4.1.8 Proses Produksi

Proses produksi yang dimaksud adalah proses pengolahan bahan baku berupa lembaran kain menjadi celana. Proses produksi yang terjadi pada PT. PESONA REMAJA adalah proses produksi massa yang bersifat terus menerus. Bahan baku dikerjakan secara berurutan dari satu bagian kebagian berikutnya. Dalam hal ini proses produksi meliputi beberapa tahap, yaitu:

1. Proses produksi tahap awal

Kegiatan produksi tahap awal ini meliputi langkah-langkah seperti pada Lampiran 2. Keterangannya adalah sebagai berikut:

a. Pembuatan model

Pembuatan model adalah langkah awal dalam pembuatan celana, yaitu dengan membuat model yang disesuaikan dengan mode saat itu.

b. Pembuatan contoh produk

Setelah penentuan model dan bahan baku, maka langkah selanjutnya adalah membuat contoh produk berdasarkan model dan melihat apakah sudah sesuai dengan bahan baku yang digunakan, memenuhi selera konsumen atau tidak. Pada langkah ini bisa saja suatu model tidak jadi diproduksi atau diadakan perubahan.

c. Pembuatan mall

Jika contoh produk sudah disetujui, dibuat dengan menentukan ukuran yang dibuat.

d. Pembuatan order produksi

Order produksi dibuat sebelum proses pemotongan bahan baku, bahan penunjang yang akan digunakan, serta kuantitas dari setiap ukuran yang akan dibuat dalam satu dosnya.

e. Pengangkutan kain

Kain yang sesuai dengan standar dikirim ke bagian pemotongan.

f. Penggelaran gulungan kain

Kain yang berbentuk gulungan diletakkan pada alat gulung, kemudian mulai disusun lembar demi lembar sampai lembar terakhir.

g. Pemotongan kain

Setelah selesai menggambar pola pada lembaran kain, maka dilakukan pemotongan mulai dari bagian-bagian seperti saku, ban pinggang bagian depan, bagian belakang, dan lain-lain.

h. Pengodean

Bahan yang sudah dipotong diberi nomor urut sesuai dengan lembaran tumpukannya. Hal ini dimaksudkan agar setelah bahan baku disatukan tidak terdapat perbedaan warna karena dalam satu rol kain tidak rata dalam satu warna.

i. Pengiriman ke bagian penjahitan

Setelah diberi kode berupa angka pada setiap lembar tumpukan, dikirim ke bagian penjahitan

2. Proses produksi tahap penjahitan

Kegiatan pada tahap penjahitan dapat dilihat di Lampiran 3. Keterangan adalah sebagai berikut:

a. Pembagian pekerjaan

Pembagian pekerjaan adalah pembagian tugas setiap berdasarkan kegiatannya.

b. Penyablonan

Pada proses ini bagian saku belakang terlebih dahulu dilakukan sablon untuk memudahkan bagian penjahitan untuk membuat tanda merk saku belakang.

c. Pembuatan saku

Pembuatan kantong dalam dan kantong luar dengan menggunakan mesin jahit Bartex. Pengerjaan ini dilakukan pada bagian yang sama.

d. Sortir pertama

Sesudah penjahitan saku maka akan diperiksa dibagian sortir pertama untuk melihat apakah sudah baik dan sesuai dengan standar.

e. Pemasangan saku dan resluting

Dari hasil sortir pertama dilakukan pemasangan saku dan resluting

f. Penjahitan bagian samping

Sebelum dilakukan penjahitan pada bagian samping, potongan kain tersebut diobras terlebih dahulu agar rapi. Setelah diobras, baru dilakukan penjahitan pada bagian samping. Hal ini bertujuan agar menfapatkan jahitan yang halus dan rapi.

g. Pengobrasan bagian bawah

Proses ini merupakan kelanjutan dari pengobrasan bagian samping dengan maksud agar mendapatkan hasil yang lebih rapi.

h. Pemasangan ban pinggang dan kolong sabuk

Setelah proses penggabungan bagian muka belakang selesai dilakukan maka proses selanjutnya adalah pemasangan ban pinggang dan kolong sabuk.

i. Pembuatan lubang kancing dan pemasangan kancing

Selanjutnya kancing dipasang, biasanya untuk bahan jeans digunakan kancing dari logam.

j. Sortir kedua

Tahap ini dimaksudkan untuk menyeleksi pekerjaan dari tahap-tahap sebelumnya dalam arti apakah produk yang dihasilkan telah sesuai dengan rencana semula

Di samping itu, pada tahap ini juga diadakan pembersihan terhadap sisa-sisa benang pada celana panjang yang sudah jadi dan bila terdapat kesalahan produk yang akan diperbaiki.

3. Proses Produksi Tahap Penyelesaian (*Finishing*)

Proses produksi yang terjadi pada tahap penyelesaian (*finishing*) melalui tahapan seperti di Lampiran 4 dengan keterangan berikut ini:

a. Penyetrikaan

Penyetrikaan produk jadi agar tampak lebih rapi.

b. Pemasangan aksesoris dan label

Setelah dilakukan penyetrikaan, maka langkah selanjutnya adalah pemasangan aksesoris dan label di bagian belakang.

c. Penyetrikaan ketiga

Penyortiran pada tahap finishing ini merupakan penyortiran yang terakhir dari seluruh rangkaian proses produksi yang terjadi. Tahap ini dimaksudkan untuk memeriksa kualitas produk jadi yang dihasilkan sebelum dikeluarkan ke pasaran.

d. Press listrik

Produk dipindahkan dari ruang produksi menuju gudang persediaan barang jadi dan dilakukan pemisahan berdasarkan ukuran. Setelah itu,

produk dipress listrik ke dalam kantong plastik dan disimpan pada rak penyimpanan dan produk siap untuk dipasarkan.

e. Pengemasan

Setelah pengepresan maka celana yang sudah jadi dimasukkan kedalam kemasan.

f. Packing

Produk dipindahkan dari ruang produksi ke gudang barang jadi dan kemudian dimasukkan ke kardus. Setelah itu kardus disimpan di rak penyimpanan dan produk siap didistribusikan ke konsumen.

4.1.9 Hasil Produksi

PT. PESONA REMAJA adalah perusahaan yang menghasilkan produk berupa celana jeans dengan merk AKO, DNA, dan CAESAR. Merk AKO dan DNA dikhususkan untuk konsumen wanita, sedangkan CAESAR dikhususkan untuk konsumen pria. Untuk merk AKO, modelnya antara lain Hipster, Skinny, dan Basic. Untuk merk DNA, modelnya antara lain Cutbray, Hipster, dan Skinny, sedangkan untuk Caesar modelnya antara lain Basic, Skinny, dan Cargo.

4.1.10 Pemasaran

PT. PESONA REMAJA sampai saat ini memiliki pasar yang cukup luas, hampir meliputi seluruh wilayah Indonesia. Daerah-daerah pemasaran, antara lain:

1. Jawa Timur: Surabaya, Madura, Malang, Madiun, Kediri, Probolinggo, Jember, dan Banyuwangi.
2. Jawa Tengah: Semarang, Solo, Klaten, Pekalongan, dan Kudus.

3. Seluruh daerah istimewa Yogyakarta.
4. Jawa Barat: Tangerang, Jakarta, dan Bekasi.
5. Sebagian daerah Sumatera.
6. Kalimantan.
7. Nusa tenggara barat.
8. Sulawesi

4.1.11 Saluran Distribusi dan Promosi Penjualan

Dalam memasarkan produknya, PT. PESONA REMAJA menggunakan saluran distribusi sebagai berikut:

1. Saluran distribusi produsen – retailer – konsumen digunakan untuk memasarkan produk kedaerah pemasaran Jawa Timur.
2. Saluran distribusi produsen – agen – retailer – konsumen digunakan untuk memasarkan produk kedaerah pemasaran diluar Jawa Timur.

Untuk meningkatkan volume penjualan, perusahaan mengadakan berbagai promosi dengan cara:

1. *Advertising*

Kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi dan memperkenalkan produk yang dihasilkan agar dapat meningkatkan omset penjualan. Bentuk *advertising* yang dilakukan adalah membuat kalender tahunan dan stiker dalam jumlah terbatas untuk dibagikan ke konsumen dan membuat spanduk dalam kegiatan yang akan disponsori oleh PT. PESONA REMAJA.

2. Sales Promotion

Kegiatan yang dilakukan untuk mendorong efektivitas pembelian para konsumen dengan cara mengikuti pameran-pameran yang diadakan dimana-mana.

4.2 Analisis Data

PT. Pesona Remaja merupakan industri yang bergerak di bidang usaha konveksi celana jeans yang memproduksi beberapa jenis celana jeans dengan beberapa merk, yaitu AKO yang terdiri atas model skinny, hipster, dan basic; DNA yang terdiri dari cutbray, hipster, dan skinny; dan Caesar yang terdiri dari basic, skinny, dan cargo. Seperti perusahaan lainnya, PT. Pesona Remaja dihadapkan pada masalah-masalah taktis yang membutuhkan analisis biaya relevan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Masalah-masalah yang membutuhkan analisis biaya relevan yang disesuaikan dengan keadaan di PT. Pesona Remaja adalah

1. Keputusan Menghentikan atau Meneruskan suatu produk
2. Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus
3. Keputusan mengganti mesin potong lama dengan mesin potong yang baru
4. Pengambilan keputusan terhadap bauran produk dengan kendala

4.2.1 Penggolongan Biaya

Dalam pengambilan keputusan manajerial, dasar yang dipakai adalah komponen biaya sebagai faktor kuantitatif tanpa mengabaikan faktor kualitatif. Dalam melakukan kegiatan operasionalnya PT. PESONA REMAJA menggolongkan biayanya menjadi:

1. Biaya bahan baku
2. Biaya tenaga kerja langsung
3. Biaya overhead pabrik yang terdiri atas:
 - a. Biaya bahan pembantu
 - b. Biaya depresiasi mesin
 - c. Biaya depresiasi gedung
 - d. Biaya depresiasi kendaraan
 - e. Biaya depresiasi inventaris
 - f. Asuransi kebakaran
 - g. Biaya pemeliharaan mesin
 - h. Biaya pemeliharaan gedung
 - i. Biaya listrik, air dan telepon
 - j. Biaya tenaga kerja tidak langsung
4. Biaya pemasaran dan distribusi
 - a. Biaya promosi
 - b. Biaya kirim
5. Biaya Administrasi dan umum
 - a. Biaya retribusi sampah
 - b. Biaya obat-obatan
 - c. Biaya perlengkapan dapur
 - d. Biaya perlengkapan kantor

Biaya-biaya tersebut dapat digolongkan ke dalam biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semivariabel. Penggolongan biaya ini dilakukan karena penyajian biaya sesuai dengan tingkah lakunya dalam hubungan dengan volume kegiatan sangat menentukan dalam mengidentifikasi biaya yang relevan dalam pengambilan keputusan. Untuk lebih jelasnya penggolongan biaya tetap, biaya variabel dan biaya semivariabel seperti disajikan di Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4
PT. PESONA REMAJA
Penggolongan biaya

Jenis biaya	Biaya tetap	Biaya variabel	Biaya semivariabel
Biaya bahan baku		•	
Biaya tenaga kerja langsung		•	
Biaya overhead pabrik:			
Biaya bahan pembantu		•	
Biaya depresiasi mesin	•		
Biaya depresiasi gedung	•		
Biaya depresiasi kendaraan	•		
Biaya depresiasi inventaris	•		
Asuransi kebakaran	•		
Biaya pemeliharaan mesin			•
Biaya pemeliharaan gedung			•
Biaya listrik, air dan telepon			•
Biaya tenaga kerja tidak langsung	•		
Biaya pemasaran dan distribusi:			
Biaya promosi			•
Biaya kirim			•
Biaya administrasi dan umum:			
Retribusi sampah	•		
Obat-obatan	•		
Perlengkapan dapur	•		
Perlengkapan kantor	•		

Sumber : PT. Pesona Remaja

4.2.2 Masalah-masalah taktis yang dihadapi perusahaan dan penyelesaiannya

4.2.2.1 Keputusan Menghentikan atau Meneruskan suatu produk

PT. Pesona Remaja merupakan industri yang bergerak dibidang usaha konveksi celana jeans yang memproduksi beberapa jenis celana jeans dengan

beberapa merk yaitu AKO yang terdiri atas model skinny, hipster, dan basic; DNA yang terdiri dari cutbray, hipster, dan skinny; dan CAESAR yang terdiri dari basic, skinny, dan cargo. Berdasarkan laporan laba rugi, angka penjualan untuk merk DNA model cutbray dan CAESAR model cargo dari tahun 2004-2006 berjumlah kecil dan semakin lama mengalami penurunan dan kontribusi marginnya berjumlah negatif. Untuk itu, harus segera diambil tindakan apakah kedua produk itu tetap diproduksi atau dihentikan agar laba dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, analisis biaya relevan sangat dibutuhkan. Hal pertama yang harus dilakukan adalah melakukan pemisahan biaya semivariabel.

1. Pemisahan Biaya Semivariabel

Untuk mempermudah mengidentifikasi biaya-biaya yang relevan dan tidak relevan dengan alternatif keputusan menghentikan atau meneruskan produksi suatu produk, semua biaya harus dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Demikian juga dengan biaya semi variabel harus dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel dengan menggunakan metode kuadran terkecil (*least square*). Sebagai dasar untuk melakukan pemisahan biaya semi variabel digunakan data historis tahun 2004-2006 seperti yang ada di Lampiran 5-9. Untuk tahun anggaran 2007, diperkirakan total produksi tahun 2007 akan naik 1% dari tahun sebelumnya. Namun untuk produksi ada 2 produk yang mengalami penurunan seperti di Lampiran 10. Pemisahan biaya semi variabel menjadi biaya tetap dan biaya variabel untuk anggaran tahun 2007 dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Biaya pemeliharaan mesin diestimasi berdasar persamaan $Y = 1,625,914 + 228.46X$

Tabel 4.5
Estimasi biaya pemeliharaan mesin tahun 2007

Bulan	A	B	X	Y
Januari	1,625,914	228.46	4270	2,601,454
Pebruari	1,625,914	228.46	4270	2,601,454
Maret	1,625,914	228.46	4270	2,601,454
April	1,625,914	228.46	4270	2,601,454
Mei	1,625,914	228.46	4270	2,601,454
Juni	1,625,914	228.46	4270	2,601,454
Juli	1,625,914	228.46	4270	2,601,454
Agustus	1,625,914	228.46	4285	2,604,881
September	1,625,914	228.46	4285	2,604,881
Oktober	1,625,914	228.46	4285	2,604,881
November	1,625,914	228.46	4285	2,604,881
Desember	1,625,914	228.46	4285	2,604,881
Total	19,510,971	2,742	51,315	31,234,581

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

Dari Tabel di atas, diketahui biaya tetap = Rp 19,510,971, sedangkan biaya variabelnya sebesar = Rp 11,723,609.

Biaya pemeliharaan gedung diestimasi berdasar persamaan $Y = 547,598 + 281.33X$

Tabel 4.6
Estimasi biaya pemeliharaan gedung tahun 2007

Bulan	A	B	X	Y
Januari	547,598	281.33	4270	1,748,891
Pebruari	547,598	281.33	4270	1,748,891
Maret	547,598	281.33	4270	1,748,891
April	547,598	281.33	4270	1,748,891
Mei	547,598	281.33	4270	1,748,891
Juni	547,598	281.33	4270	1,748,891
Juli	547,598	281.33	4270	1,748,891
Agustus	547,598	281.33	4285	1,753,111
September	547,598	281.33	4285	1,753,111
Oktober	547,598	281.33	4285	1,753,111
November	547,598	281.33	4285	1,753,111
Desember	547,598	281.33	4285	1,753,111
Total	6,571,180	3,376	51,315	21,007,792

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

Berdasar Tabel 4.6, diketahui biaya tetap = Rp 6,571,180 sedangkan biaya variabelnya sebesar = Rp 14,436,613.

Biaya listrik, air dan telepon diestimasi berdasar persamaan $Y = 755,657 + 1,051.83X$

Tabel 4.7
Estimasi biaya listrik, air & telepon tahun 2007

Bulan	A	B	X	Y
Januari	755,657	1,051.83	4270	5,246,965
Pebruari	755,657	1,051.83	4270	5,246,965
Maret	755,657	1,051.83	4270	5,246,965
April	755,657	1,051.83	4270	5,246,965
Mei	755,657	1,051.83	4270	5,246,965
Juni	755,657	1,051.83	4270	5,246,965
Juli	755,657	1,051.83	4270	5,246,965
Agustus	755,657	1,051.83	4285	5,262,742
September	755,657	1,051.83	4285	5,262,742
Oktober	755,657	1,051.83	4285	5,262,742
November	755,657	1,051.83	4285	5,262,742
Desember	755,657	1,051.83	4285	5,262,742
Total	9,067,883	12,622	51,315	63,042,468

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

Berdasar Tabel 4.7 di atas, diketahui biaya tetap = Rp 9,067,883, sedangkan biaya variabelnya sebesar = Rp 53,974,584.

Biaya promosi diestimasi berdasar persamaan $Y = 73,559 + 91.68X$

Tabel 4.8
Estimasi biaya promosi tahun 2007

Bulan	A	B	X	Y
Januari	73,559	91.68	4270	465,029
Pebruari	73,559	91.68	4270	465,029
Maret	73,559	91.68	4270	465,029
April	73,559	91.68	4270	465,029
Mei	73,559	91.68	4270	465,029
Juni	73,559	91.68	4270	465,029
Juli	73,559	91.68	4270	465,029
Agustus	73,559	91.68	4285	466,405
September	73,559	91.68	4285	466,405
Oktober	73,559	91.68	4285	466,405
November	73,559	91.68	4285	466,405
Desember	73,559	91.68	4285	466,405
Total	882,709	1,100	51,315	5,587,230

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

Berdasar Tabel 4.8 di atas, diketahui biaya tetap = Rp 882,709, sedangkan biaya variabelnya sebesar = Rp 4,704,520.

Biaya kirim diestimasi berdasar persamaan $Y = 119,952 + 307.10X$

Tabel 4.9
Estimasi biaya kirim tahun 2007

Bulan	A	B	X	Y
Januari	119,952	307.10	4270	1,431,259
Pebruari	119,952	307.10	4270	1,431,259
Maret	119,952	307.10	4270	1,431,259
April	119,952	307.10	4270	1,431,259
Mei	119,952	307.10	4270	1,431,259
Juni	119,952	307.10	4270	1,431,259
Juli	119,952	307.10	4270	1,431,259
Agustus	119,952	307.10	4285	1,435,865
September	119,952	307.10	4285	1,435,865
Oktober	119,952	307.10	4285	1,435,865
November	119,952	307.10	4285	1,435,865
Desember	119,952	307.10	4285	1,435,865
Total	1,439,422	3,685	51,315	17,198,135

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

Berdasar Tabel 4.9 di atas, diketahui biaya tetap = Rp 1,439,422, sedangkan biaya variabelnya sebesar = Rp 15,758,713.

2. Identifikasi Biaya Relevan

Data dan informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan harus diidentifikasi di antara berbagai alternatif biaya dan manfaat yang relevan dan tidak relevan. Elemen-elemen biaya yang akan dianalisis yang dapat mempengaruhi laba operasional perusahaan meliputi:

a. Biaya bahan baku langsung

Bahan baku langsung yang digunakan, yaitu kain jeans, kain blaco, dan kain keras. Biaya bahan baku merupakan biaya variabel karena jumlahnya akan berubah sesuai dengan volume produksi sehingga relevan dalam

pengambilan keputusan. Anggaran biaya bahan baku tahun 2007 dapat dilihat di Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
PT. PESONA REMAJA
Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung 2007

Produk	Bahan	Harga/m	Kuantitas (m)	Total	
AKO	skinny	Kain jeans	36,000	12,495	449,820,000
		Kain blaco	5,250	1,103	5,788,125
		Kain keras	4,750	588	2,793,000
hipster	Kain jeans	36,000	11,033	397,188,000	
	Kain blaco	5,250	974	5,110,875	
	Kain keras	4,750	519	2,466,200	
basic	Kain jeans	36,000	11,339	408,204,000	
	Kain blaco	5,250	1,001	5,252,625	
	Kain keras	4,750	534	2,534,600	
DNA	cutbray	Kain jeans	23,000	139	3,206,200
		Kain blaco	5,150	12	63,345
		Kain keras	4,600	7	30,176
hipster	Kain jeans	23,000	11,509	264,707,000	
	Kain blaco	5,150	1,016	5,229,825	
	Kain keras	4,600	542	2,491,360	
skinny	Kain jeans	23,000	12,325	283,475,000	
	Kain blaco	5,150	1,088	5,600,625	
	Kain keras	4,600	580	2,668,000	
Caesar	basic	Kain jeans	36,000	9,631	346,698,000
		Kain blaco	5,000	850	4,248,750
		kain keras	4,750	453	2,152,700
skinny	kain jeans	36,000	11,509	414,324,000	
	kain blaco	5,000	1,016	5,077,500	
	kain keras	4,750	542	2,572,600	
cargo	kain jeans	36,000	170	6,120,551	
	kain blaco	5,000	15	75,007	
	kain keras	4,750	8	38,003	
Total				2,627,936,067	

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

b. Biaya tenaga kerja langsung

Yang termasuk tenaga kerja langsung, yaitu tenaga kerja borongan yang secara langsung berhubungan dengan proses produksi dan dapat ditelusuri langsung pada proses produksi. Biaya tenaga kerja langsung dibayarkan berdasarkan tarif jam kerja langsung. Biaya ini merupakan biaya variabel karena dapat berubah sesuai dengan perubahan volume produksi sehingga

relevan untuk pengambilan keputusan. Anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2007 dapat dilihat di Tabel 4.11 berikut:





c. Biaya bahan pembantu

Bahan pembantu yang digunakan yaitu benang, resliting, kancing, stiker dan label serta pengemasan. Biaya bahan pembantu merupakan biaya variabel karena dapat berubah sesuai dengan perubahan volume produksi sehingga relevan dalam pengambilan keputusan. Anggaran biaya bahan pembantu dapat dilihat di Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12
Anggaran Biaya Bahan Pembantu 2007

Jenis bahan	Jumlah	Harga					Total
		Benang	Resliting	Kancing	Stiker&label	Pengemasan	
Benang	17,105 gulung	4,000					68,420,000
Resliting	51,315 buah		2,500				128,287,500
Kancing	513 pak			10,000			5,130,000
Stiker&label	51,315 buah				2,500		128,287,500
Pengemasan	51,315 buah					2,000	102,630,000
Total							432,755,000

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

d. Biaya depresiasi mesin

Biaya depresiasi mesin merupakan biaya tetap karena tidak bergantung pada volume produksi sehingga tidak relevan dalam pengambilan keputusan. Jumlah biaya depresiasi mesin untuk tahun anggaran 2007 adalah sebesar Rp 70,000,000.

e. Biaya depresiasi gedung

Biaya depresiasi gedung merupakan biaya tetap karena tidak bergantung pada volume produksi sehingga tidak relevan dalam pengambilan keputusan. Jumlah biaya depresiasi gedung untuk tahun anggaran 2007 adalah sebesar Rp 5,518,051.

f. Biaya depresiasi kendaraan

Biaya depresiasi kendaraan merupakan biaya tetap karena tidak bergantung pada volume produksi sehingga tidak relevan dalam pengambilan keputusan. Jumlah biaya depresiasi kendaraan untuk tahun anggaran 2007 adalah sebesar Rp 4,267,500.

g. Biaya depresiasi inventaris

Biaya depresiasi inventaris merupakan biaya tetap karena tidak bergantung pada volume produksi sehingga tidak relevan dalam pengambilan keputusan. Jumlah biaya depresiasi inventaris untuk tahun anggaran 2007 adalah sebesar Rp 694,500.

h. Asuransi kebakaran

Biaya asuransi kebakaran merupakan biaya tetap karena tidak bergantung pada volume produksi sehingga tidak relevan dalam pengambilan keputusan. Jumlah biaya asuransi kebakaran untuk tahun anggaran 2007 adalah sebesar Rp 10,916,900.

i. Biaya pemeliharaan mesin

Biaya pemeliharaan mesin merupakan biaya semi variabel sehingga harus dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya yang tergolong biaya variabel merupakan biaya yang relevan dalam pengambilan keputusan. Jumlah biaya pemeliharaan mesin untuk tahun anggaran tahun 2007 adalah sebesar Rp 31,234,581. Biaya tetapnya adalah sebesar Rp 19,510,971, sedangkan biaya variabelnya sebesar Rp 11,723,609.

j. Biaya pemeliharaan gedung

Biaya pemeliharaan gedung merupakan biaya semi variabel sehingga harus dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Untuk biaya yang tergolong biaya variabel merupakan biaya yang relevan dalam pengambilan keputusan. Jumlah biaya pemeliharaan gedung untuk tahun anggaran tahun 2007 adalah sebesar Rp 21,007,792. Biaya tetapnya adalah sebesar Rp 6,571,180, sedangkan biaya variabelnya sebesar Rp 14,436,613.

k. Biaya listrik, air dan telepon

Biaya listrik, air dan telepon merupakan biaya semi variabel sehingga harus dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya yang tergolong biaya variabel merupakan biaya yang relevan dalam pengambilan keputusan. Jumlah biaya listrik, air dan telepon untuk tahun anggaran tahun 2007 adalah sebesar Rp 63,042,468. Biaya tetapnya adalah sebesar Rp 9,067,883, sedangkan biaya variabelnya sebesar Rp 53,974,584.

l. Biaya tenaga kerja tidak langsung

Biaya tenaga kerja tidak langsung merupakan biaya tetap karena jumlahnya tidak bergantung pada volume produksi. Jumlah anggaran biaya tenaga kerja tidak langsung adalah sebesar Rp 330,587,160.

m. Biaya promosi

Biaya promosi merupakan biaya semi variabel sehingga harus dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya yang tergolong biaya

variabel merupakan biaya yang relevan dalam pengambilan keputusan.

Jumlah biaya promosi untuk tahun anggaran tahun 2007 adalah sebesar Rp 5,587,230. Biaya tetapnya adalah sebesar Rp 882,709 sedangkan biaya variabelnya sebesar = Rp 4,704,520.

n. Biaya kirim

Biaya kirim merupakan biaya semi variabel sehingga harus dipisahkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel. Biaya yang tergolong biaya variabel merupakan biaya yang relevan dalam pengambilan keputusan. Jumlah biaya kirim untuk tahun anggaran tahun 2007 adalah sebesar Rp 17,198,135. Biaya tetapnya adalah sebesar Rp 1,439,422, sedangkan biaya variabelnya sebesar = Rp 15,758,713.

o. Biaya retribusi sampah

Biaya retribusi sampah merupakan biaya tetap karena jumlahnya tidak bergantung pada volume produksi. Jumlah anggaran biaya retribusi sampah adalah sebesar Rp 672,250.

p. Biaya obat-obatan

Biaya obat-obatan merupakan biaya tetap karena jumlahnya tidak bergantung pada volume produksi. Jumlah anggaran biaya obat-obatan adalah sebesar Rp 3,486,528.

q. Biaya perlengkapan dapur

Biaya perlengkapan dapur merupakan biaya tetap karena jumlahnya tidak bergantung pada volume produksi. Jumlah anggaran biaya perlengkapan dapur adalah sebesar Rp 1,089,454.

r. Biaya perlengkapan kantor

Biaya perlengkapan kantor merupakan biaya tetap karena jumlahnya tidak bergantung pada volume produksi. Jumlah anggaran biaya perlengkapan kantor adalah sebesar Rp 4,855,125.

Berdasarkan identifikasi biaya di atas, dapat disimpulkan biaya yang relevan dan biaya yang tidak relevan dalam pengambilan keputusan meneruskan atau menghentikan produk dapat dilihat di Tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13
Pemisahan Biaya Untuk Tahun Anggaran 2007

Jenis Biaya	Biaya Relevan	Biaya Tidak Relevan
Biaya bahan baku	2,627,936,067	
Biaya tenaga kerja langsung	1,157,409,167	
Biaya overhead pabrik:		
Biaya bahan pembantu	432,755,000	
Biaya depresiasi mesin		70,000,000
Biaya depresiasi gedung		5,518,051
Biaya depresiasi kendaraan		4,267,500
Biaya depresiasi inventaris		694,500
Asuransi kebakaran		10,916,900
Biaya pemeliharaan mesin		
Variabel	11,723,609	
Tetap		19,510,971
Biaya pemeliharaan gedung		
Variabel	14,436,613	
Tetap		6,571,180
Biaya listrik, air dan telepon		
Variabel	53,974,584	
Tetap		9,067,883
Biaya tenaga kerja tidak langsung		330,587,160
Biaya pemasaran dan distribusi:		
Biaya promosi		
Variabel	4,704,520	
Tetap		882,709
Biaya kirim		
Variabel	15,758,713	
Tetap		1,439,422
Biaya administrasi dan umum:		
Retribusi sampah		672,250
Obat-obatan		3,486,528
Perlengkapan dapur		1,089,454
Perlengkapan kantor		4,855,125

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

3. Analisis Biaya Relevan Untuk Pengambilan Keputusan Meneruskan atau Menghentikan produk

Berdasarkan laporan laba rugi tahun 2004-2006 yang dapat dilihat di Lampiran, diketahui penjualan produk DNA model cutbray dan Caesar model cargo mengalami penurunan terus menerus selama 3 tahun terakhir dan diperkirakan tahun 2007 juga mengalami penurunan. Demikian juga laba bersih perusahaan yang mengalami penurunan sehingga diperlukan analisis apakah kedua produk tersebut diteruskan atau dihentikan. Untuk mengambil keputusan, diperlukan analisis biaya relevan karena jika hanya dilihat berdasarkan penjualannya, keputusan yang terbaik adalah menghentikan namun cara itu tidak benar karena harus dilakukan analisis biaya relevan. Berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan di atas berikut disajikan dalam Tabel 4.14-4.15 perbandingan antara laba rugi kegiatan normal dan laba rugi jika kedua produk itu dihentikan untuk tahun anggaran 2007.





Berdasarkan Tabel 4.14 dan Tabel 4.15, berikut disajikan analisis perbandingan laba operasi perusahaan sehubungan dengan keputusan meneruskan atau menghentikan produk yang disajikan dalam Tabel 4.16 di bawah ini:

Tabel 4.16
Analisis Biaya Relevan
Untuk anggaran Tahun 2007

Keterangan	Operasi Normal	Menghentikan produk DNA model Cutbray dan Caesar model Cargo
Penjualan	4,859,193,847	4,840,992,947
HPP:		
B. Bahan baku	2,627,936,067	2,618,402,785
BTKL	1,157,409,167	1,151,853,603
BOP Variabel:		
B. Bahan Pembantu	432,755,000	396,070,127
B. Pemeliharaan mesin	10,827,189	10,770,916
B. Pemeliharaan gedung	13,282,109	13,212,813
B. Listrik, air&telepon	49,658,208	49,399,130
	4,291,867,740	4,239,226,476
Persediaan awal	848,474,806	843,808,195
	5,140,342,547	5,083,034,670
Persediaan akhir	890,584,546	887,455,005
HPP variable	4,249,758,001	4,230,588,970
B. Pemasaran&Distribusi Var:		
B. Promosi	4,328,297	4,305,716
B. Kirim	14,498,480	14,422,838
Total	18,826,777	18,728,554
	4,268,584,778	4,249,317,524
Kontribusi Margin	590,609,069	591,675,423
BOP tetap:		
B. Depresiasi mesin	70,000,000	70,000,000
B. Depresiasi gedung	5,518,051	5,518,051
B. Depresiasi kendaraan	4,267,500	4,267,500
B. Depresiasi inventaris	694,500	694,500
Asuransi Kebakaran	10,916,900	10,916,900
B. Pemeliharaan mesin	19,510,971	19,510,971
B. Pemeliharaan gedung	6,571,180	6,571,180
B. Listrik, air&telepon	9,067,883	9,067,883
BTKL	330,587,160	330,587,160
B. Pemasaran&Distribusi tetap:		
B. Promosi		
B. Kirim	882,709	882,709
	1,439,422	1,439,422
B.Admin & Umum Tetap:		
B. Retribusi sampah	672,500	672,500
B. Obat-obatan	3,486,528	3,486,528
B. Perlengkapan dapur	1,089,454	1,089,454
B. Perlengkapan kantor	4,855,125	4,855,125
	469,559,634	469,559,634
Laba perusahaan	121,049,435	122,115,789

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

Dari hasil analisis di Tabel 4.16 di atas, dapat diketahui bahwa jika perusahaan tetap meneruskan produksi produk DNA model Cutbray dan Caesar model Cargo maka perusahaan akan mendapatkan laba sebesar Rp 121,049,435. Sebaliknya jika perusahaan menghentikan produksi kedua produk tersebut, perusahaan akan mendapatkan laba sebesar Rp 122,115,789. Jadi terdapat kenaikan laba bersih sebesar Rp 1,066,354 jika perusahaan menghentikan produksi produk DNA model Cutbray dan Caesar model Cargo. Oleh karena itu, dalam masalah menghentikan atau meneruskan produk maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan lebih baik menghentikan produksi produk DNA model Cutbray dan Caesar model Cargo karena membawa kenaikan laba perusahaan.

4.2.2.2 Keputusan Mengganti Mesin Potong Lama dengan Mesin Potong Baru

Salah satu mesin yang digunakan adalah mesin potong Cutter dari Jepang. Pada tahun 2007 sisa umur ekonomis salah satu mesin potong cutter tersebut adalah 0. Meskipun demikian, mesin potong cutter itu masih dapat digunakan walaupun kemampuannya menurun, dengan nilai sisa sebesar Rp 50,000,000. Mesin potong cutter merupakan salah satu mesin penunjang produksi yang digunakan untuk memotong kain sesuai dengan pola. Oleh karena kemampuannya semakin menurun, pihak manajemen berencana untuk melakukan investasi dengan membeli mesin potong cutter dari Jepang dan menjual mesin potong yang lama. Melihat kondisi laba yang semakin mengalami penurunan maka pihak manajemen berencana untuk meminjam uang dibank sebesar harga

perolehan mesin tersebut dengan dikurangi uang hasil penjualan mesin lama. Akan tetapi, hal ini tidak bisa langsung dilakukan karena diperlukan analisis biaya relevan terhadap masalah ini.

1. Menentukan Biaya Yang Relevan Dengan Keputusan Mengganti Mesin Potong Lama dengan Mesin Potong Baru

Beberapa informasi yang berhubungan dengan mesin potong baru dan mesin potong lama adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Informasi tentang Mesin

Keterangan	Mesin lama	Mesin baru
Harga	500,000,000	700,000,000
Umur ekonomis	10 tahun	10 tahun
Nilai sisa	50,000,000	55,000,000
Harga jual kembali	45,000,000	-
Biaya-biaya pemasangan	-	25,000,000
Kapasitas maksimum	87,236 m	353,000 m

Sumber : PT. Pesona Remaja

Seperti diketahui dari Tabel 4.17 di atas setelah mesin lama dijual maka perusahaan mengalami kerugian karena harga jual dipasar di bawah nilai buku atau nilai sisanya. Dana untuk pembelian mesin berasal dari pinjaman bank dengan bunga yang telah ditetapkan pihak bank. Perhitungan untuk mengetahui berapa dana yang harus dipinjam oleh perusahaan, yaitu:

Perhitungan Mesin Lama:

Harga jual mesin lama	45,000,000
Harga beli mesin lama	500,000,000
Akumulasi penyusutan selama 10 tahun	(450,000,000)
Nilai sisa mesin lama	(50,000,000)
Untung (rugi)	(5,000,000)

Perhitungan Mesin baru:	
Harga beli mesin baru	700,000,000
Biaya-biaya	<u>25,000,000</u>
Harga perolehan mesin	725,000,000
Penjualan mesin lama	(45,000,000)
Kerugian penjualan	<u>(25,000,000)</u>
Initial cash flow	675,000,000

Jadi, dana yang harus disediakan oleh perusahaan adalah sebesar Rp 675,000,000. Oleh karena itu perusahaan melakukan peminjaman sebesar Rp 675,000,000 dengan bunga flat tiap tahun yang harus dibayar selama 4 tahun adalah 10% dan angsurannya akan mulai dibayar pada tahun 2008 sebagai tahun awal investasi. Selanjutnya, akan dilakukan beberapa estimasi biaya yang relevan dengan keputusan mengganti mesin lama seperti berikut ini:

a. Biaya tenaga kerja langsung

Dengan adanya mesin baru ini maka biaya tenaga kerja langsung di departemen pemotongan dapat ditekan sampai 15% karena sebelumnya jika melebihi kapasitas mesin lama, pekerjaan memotong dilakukan oleh karyawan bagian pemotongan kain blaco dan kain keras. Diasumsikan bahwa volume produksi mengalami kenaikan 15% selama umur ekonomis mesin baru. Berikut ini penurunan biaya di departemen pemotongan:

Tabel 4.18
Estimasi penurunan tarif BTKL selama umur ekonomis mesin baru

Departemen	JKL lama	JKL baru	Tarif
Pemotongan	0.81	0.69	7,500
Penjahitan	0.99	0.99	9,500
Penyelesaian	0.88	0.88	7,400

Sumber: PT. Pesona Remaja (data diolah)

BTKL jika mesin lama tetap dipertahankan, total biayanya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19
Estimasi BTKL mesin lama

Tahun	Vol. Produksi	Pemotongan	Penjahitan	Penyelesaian	Total
2007	51,315	311,738,625	482,617,575	334,163,280	1,128,519,480
2008	59,012	358,499,419	555,010,211	384,287,772	1,297,797,402
2009	67,864	412,274,332	638,261,743	441,930,938	1,492,467,012
2010	78,044	474,115,481	734,001,004	508,220,578	1,716,337,064
2011	89,750	545,232,803	844,101,155	584,453,665	1,973,787,624
2012	103,213	627,017,724	970,716,328	672,121,715	2,269,855,767
2013	118,695	721,070,383	1,116,323,778	772,939,972	2,610,334,132
2014	136,499	829,230,940	1,283,772,344	888,880,968	3,001,884,252
2015	156,974	953,615,581	1,476,338,196	1,022,213,113	3,452,166,890
2016	180,520	1,096,657,918	1,697,788,925	1,175,545,080	3,969,991,924
2017	207,598	1,261,156,606	1,952,457,264	1,351,876,842	4,565,490,712
Total		7,590,609,812	11,751,388,523	8,136,633,925	27,478,632,260

Sumber: PT. Pesona Remaja (data diolah)

Sebaliknya, BTKL jika menggunakan mesin baru, total biayanya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20
Estimasi BTKL mesin baru

Tahun	Vol. Produksi	Pemotongan	Penjahitan	Penyelesaian	Total
2007	51,315	264,977,831	482,617,575	334,163,280	1,081,758,686
2008	59,012	304,724,506	555,010,211	384,287,772	1,244,022,489
2009	67,864	350,433,182	638,261,743	441,930,938	1,430,625,863
2010	78,044	402,998,159	734,001,004	508,220,578	1,645,219,742
2011	89,750	463,447,883	844,101,155	584,453,665	1,892,002,703
2012	103,213	532,965,065	970,716,328	672,121,715	2,175,803,109
2013	118,695	612,909,825	1,116,323,778	772,939,972	2,502,173,575
2014	136,499	704,846,299	1,283,772,344	888,880,968	2,877,499,611
2015	156,974	810,573,244	1,476,338,196	1,022,213,113	3,309,124,553
2016	180,520	932,159,230	1,697,788,925	1,175,545,080	3,805,493,236
2017	207,598	1,071,983,115	1,952,457,264	1,351,876,842	4,376,317,221
Total		6,452,018,340	11,751,388,523	8,136,633,925	26,340,040,789

Sumber: PT. Pesona Remaja (data diolah)

b. Biaya pemeliharaan mesin

Estimasi biaya pemeliharaan mesin lama dan mesin baru ini menggunakan persamaan $Y = 1,625,914 + 228.46X$. Estimasi biaya pemeliharaan mesin

lama adalah sebesar 15% dari biaya pemeliharaan mesin variabel. Berikut estimasi biaya pemeliharaan mesin lama yang diestimasi mengalami kenaikan 15%:

Tabel 4.21
Estimasi biaya pemeliharaan mesin lama

Tahun	Mesin lama	Mesin baru	15% mesin lama	15% mesin baru
2007	10,827,189	10,827,189	1,624,078	1,624,078
2008	12,451,268	11,368,549	1,867,690	1,705,282
2009	14,318,958	11,936,976	2,147,844	1,790,546
2010	16,466,802	12,533,825	2,470,020	1,880,074
2011	18,936,822	13,160,516	2,840,523	1,974,077
2012	21,777,345	13,818,542	3,266,602	2,072,781
2013	25,043,947	14,509,469	3,756,592	2,176,420
2014	28,800,539	15,234,943	4,320,081	2,285,241
2015	33,120,620	15,996,690	4,968,093	2,399,503
2016	38,088,713	16,796,524	5,713,307	2,519,479
2017	43,802,020	17,636,351	6,570,303	2,645,453
Total			39,545,133	23,072,936

Sumber : PT. Pesona Remaja (Data diolah)

Selanjutnya adalah membuat perhitungan mengenai jumlah angsuran tiap tahun yang harus dibayar ke bank:

Tabel 4.22
Angsuran pinjaman dengan bunga 10%

Tahun	Pokok Angsuran	Bunga	Total angsuran
2008	168,750,000	67,500,000	236,250,000
2009	168,750,000	67,500,000	236,250,000
2010	168,750,000	67,500,000	236,250,000
2011	168,750,000	67,500,000	236,250,000
Total	675,000,000	270,000,000	945,000,000

Sumber: PT. Pesona Remaja (Data diolah)

Berdasarkan perhitungan-perhitungan di atas maka berikut dibuat perbandingan jika mempertahankan mesin lama atau membeli mesin baru:

Tabel 4.23
Tabel hasil perbandingan mesin lama dan mesin baru

Keterangan	Mempertahankan mesin lama	Membeli mesin baru	Selisih
Biaya-biaya variabel	27,518,177,393	26,363,113,725	1,155,063,669
Biaya penyusutan mesin baru	0	558,000,000	558,000,000
Biaya bunga pinjaman	0	272,000,000	272,000,000
Penyusutan mesin lama yang dihapus	450,000,000	450,000,000	-
Harga jual mesin lama	0	45,000,000	45,000,000
Total kenaikan (penurunan) laba operasi selama 10 tahun	32,771,077,571	33,143,141,239	370,063,669

Sumber: PT. Pesona Remaja (Data diolah)

Berdasarkan Tabel di atas dapat disimpulkan bahwa PT. Pesona Remaja dapat melakukan investasi pembelian mesin potong Cutter yang baru dengan kredit dari bank karena berdasarkan Tabel di atas diketahui bahwa dengan pembelian mesin potong baru maka menambah kenaikan laba operasi perusahaan selama 10 tahun sebanyak Rp 370,063,669.

4.2.2.3 Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus

Secara umum kapasitas produksi maksimum tiap tahunnya dapat mencapai 80.000 potong celana jeans, sedangkan aktualnya hanya 51.315 yang diprediksi akan diproduksi di tahun 2007 sehingga ada sekitar 36% (28,685 potong) yang tidak digunakan secara optimal. Oleh karena itu, perusahaan berharap dapat menggunakan kapasitas menganggur tersebut dengan optimal. Pada tahun 2007, salah satu rekanannya menawarkan untuk melakukan pesanan khusus celana jeans skinny yang memiliki kualitas sama dengan merk AKO sebanyak 12.000 potong, namun tanpa label dan stiker, tanpa pengemasan dan tanpa dikirim. Akan tetapi, rekanan tersebut meminta harga 1 celana jeans skinny kualitas AKO tersebut di bawah harga jual biasanya yaitu sekitar Rp 90,500 , sedangkan harga jual yang biasanya adalah sebesar Rp 100,000. Jika tanpa dianalisis maka terlihat

perusahaan sebaiknya menolak pesanan khusus tersebut karena di bawah harga jual namun memiliki kualitas yang sama hanya perbedaannya terletak pada tanpa label dan stiker, tanpa pengemasan dan tanpa dikirim. Untuk memutuskan menerima atau menolak pesanan khusus tersebut, perusahaan harus melakukan analisis biaya relevan sehingga dapat diambil keputusan yang benar.

1. Biaya Produksi

Biaya produksi yang relevan yang disesuaikan dengan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus dan digunakan untuk memproduksi 12.000 potong celana jeans skinny merk AKO adalah sebagai berikut:

a. Biaya pemakaian bahan baku

Tabel 4.24
Biaya Pemakaian Bahan Baku

Jenis bahan baku	Harga/m	Standar pemakaian bahan	Jumlah
Kain jeans	36,000	1.7	734,400,000
Kain blaco	5,250	0.15	9,450,000
Kain keras	4,750	0.08	4,560,000
Total			748,410,000

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

b. Biaya tenaga kerja langsung

Tabel 4.25
Biaya Tenaga Kerja Langsung

Departemen	Standar pemakaian JKL	Total JKL	Tarif pemakaian JKL	Total
Pemotongan	0.81	9,720	7,500	72,900,000
Penjahitan	0.99	11,880	9,500	112,860,000
Penyelesaian	0.88	10,560	7,400	78,144,000
Total				263,904,000

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

c. Biaya bahan pembantu

Tabel 4.26
Biaya Bahan Pembantu

Keterangan	Jumlah	Harga	Total
Benang	4,000 gulung	4,000	16,000,000
Reslitng	12,000 biji	2,500	30,000,000
Kancing	120 pak	10,000	1,200,000
Stiker dan label	-	2,500	-
Pengemasan	-	2,000	-
			47,200,000

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

d. Beban pemeliharaan mesin

Berdasarkan persamaan di Tabel 4.5, yaitu $Y = 1,625,914 + 228.46X$, maka untuk produksi pesanan khusus sebanyak 12.000, beban pemeliharaan mesin variabel yang akan bertambah adalah sebesar Rp 4,367,477.

e. Beban pemeliharaan gedung

Berdasarkan persamaan di Tabel 4.6, yaitu $Y = 547,598 + 281.33X$, maka untuk produksi pesanan khusus sebanyak 12.000, beban pemeliharaan gedung variabel yang akan bertambah adalah sebesar Rp 3,923,597.

f. Beban listrik, air dan telepon

Berdasarkan persamaan di Tabel 4.7, yaitu $Y = 755,657 + 1,051.83X$, maka untuk produksi pesanan khusus sebanyak 12.000, beban listrik, air dan telepon variabel yang akan bertambah adalah sebesar Rp 13,377,600.

2. Menentukan Pesanan Diterima atau Ditolak

Berdasarkan biaya produksi untuk 12,000 pesanan khusus di atas maka berikut dapat dilihat di Tabel 4.27 perbandingan laporan laba rugi tanpa pesanan dan dengan pesanan untuk tahun anggaran 2007.

Tabel 4.27
Laporan Laba Rugi Tahun Anggaran 2007

Keterangan	Tanpa pesanan	Dengan pesanan	Perbedaan
Penjualan	4,859,193,847	4,859,193,847 1,086,000,000	1,086,000,000
Biaya bahan baku	2,627,936,067	2,627,936,067 748,410,000	748,410,000
Biaya tenaga kerja langsung	1,157,409,167	1,157,409,167 263,904,000	263,904,000
BOP variabel:			
Biaya bahan pembantu	432,755,000	432,755,000 47,200,000	47,200,000
Biaya pemeliharaan mesin	10,827,189	10,827,189 4,367,477	4,367,477
Biaya pemeliharaan gedung	13,282,109	13,282,109 3,923,597	3,923,597
Biaya listrik, air&telepon	49,658,208	49,658,208 13,377,600	13,377,600
Biaya pemasaran&distribusi variabel:			
Biaya promosi	4,328,297	4,328,297 0	
Biaya kirim	14,498,480	14,498,480 0	
Total biaya variabel	4,218,135,887	5,295,394,965	1,077,259,077
Kontribusi margin	641,057,960	649,798,882	8,740,923
Biaya tetap:			
Biaya depresiasi mesin	70,000,000	70,000,000	
Biaya depresiasi gedung	5,518,051	5,518,051	
Biaya depresiasi kendaraan	4,267,500	4,267,500	
Biaya depresiasi inventaris	694,500	694,500	
Biaya asuransi kebakaran	10,916,900	10,916,900	
Biaya pemeliharaan mesin	19,510,971	19,510,971	
Biaya pemeliharaan gedung	6,571,180	6,571,180	
Biaya listrik, air&telepon	9,067,883	9,067,883	
Biaya tenaga kerja langsung	330,587,160	330,587,160	
Total biaya tetap	457,134,145	457,134,145	
Biaya pemasaran & distribusi tetap:			
Biaya promosi	882,709		
Biaya kirim	1,439,422	882,709 1,439,422	
Biaya administrasi & umum tetap:			
Biaya retribusi sampah	672,250		
Biaya obat-obatan	3,486,528	672,250	
Biaya perlengkapan dapur	1,089,454	3,486,528	
Biaya perlengkapan kantor	4,855,125	1,089,454 4,855,125	
Total	12,425,489	12,425,489	
Labu bersih	171,498,326	180,239,248	8,740,923

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

Berdasarkan Tabel di atas, diketahui bahwa dengan menerima pesanan khusus di bawah harga jual namun bisa menaikkan laba bersih perusahaan sebesar Rp 8,740,923. Oleh karena itu, pesanan khusus dari rekanan PT. Pesona Remaja sejumlah 12.000 potong celana jeans skinny berkualitas AKO dengan harga Rp 90,500 sebaiknya diterima karena mendatangkan kenaikan laba bersih perusahaan.

3. Menentukan Harga Jual Minimum Untuk Pesanan Khusus

Pesanan khusus yang ditawarkan dengan harga di bawah harga jual tidak selalu mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Untuk itu, diperlukan analisis biaya relevan agar dapat diambil keputusan apakah pesanan khusus tersebut akan diterima atau ditolak. Seperti pesanan khusus yang dilakukan oleh salah satu rekanan PT. Pesona Remaja yang melakukan pesanan celana jeans model Skinny dengan kualitas AKO sebanyak 12.000 potong dengan harga Rp 90,500 di bawah harga jual normal, yaitu Rp 100,000. Untuk mengetahui harga minimum untuk pesanan sebanyak 12.000 itu diperlukan analisis seperti berikut ini:

Tabel 4.28
Perhitungan harga jual dengan Variabel Costing

Keterangan	Variabel costing
Biaya bahan baku	748,410,000
Biaya tenaga kerja langsung	263,904,000
BOP variabel	68,868,674
HPP variabel	1,081,182,674
HPP variabel/unit	90,099

Sumber : PT. Pesona Remaja (data diolah)

Jadi, harga jual minimum untuk pesanan celana jeans model Skinny berkualitas AKO sebanyak 12.000 potong dan perusahaan masih bisa mendapatkan laba adalah sebesar Rp 90,099.

4.2.2.4 Pengambilan Keputusan Terhadap Bauran Produk Dengan Kendala

PT. Pesona Remaja adalah perusahaan celana jeans yang memproduksi tiga merk celana jeans dengan 3 jenis model untuk setiap merk, jadi jumlah produk yang diproduksi adalah 7 jenis produk karena dua jenis produk telah dihentikan produksinya karena mengalami penurunan penjualan dan menghasilkan kontribusi margin yang negatif. Dalam memproduksi terdapat beberapa kendala yaitu kendala jam mesin jahit brother, jam mesin press listrik dan kapasitas maksimum produksi. Oleh karena itu, produksi harus disesuaikan dengan jumlah jam mesin maksimum sehingga harus ditentukan jumlah produk mana yang akan diproduksi lebih banyak dan menghasilkan laba paling besar, dan hal tidak bisa hanya dilihat dari kontribusi margin yang dihasilkan produk tersebut namun harus dianalisis sehingga akan diperoleh keputusan yang tepat sehingga dapat dihasilkan laba maksimum bagi perusahaan. Untuk menentukan produk mana yang lebih baik diproduksi lebih banyak, akan digunakan analisis biaya relevan dengan menggunakan metode kuantitatif simpleks karena produk yang dihasilkan lebih dari dua dan kendalanya lebih dari satu macam, dimana perhitungannya menggunakan software WINQSB.

1. Informasi yang berkaitan dengan bauran produk

Produk yang akan dihitung dalam bauran produk ini berjumlah 7 produk karena 2 produk sebelumnya telah dihentikan karena memiliki kontribusi

margin yang minus. Tingkat maksimum dan minimum produksi ditentukan berdasarkan penjualan dan kapasitas terpasang mesin produksi. Kapasitas maksimum dan minimum produksi untuk setiap produk dapat diketahui dari Tabel 4.29 berikut:

Tabel 4.29
Kapasitas Maksimum dan Minimum Produksi

Ket	AKO			DNA		Caesar	
	Skinny	Hipster	Basic	Hipster	Skinny	Basic	Skinny
Maksimum	8.000	6.600	7.000	8.000	7.500	7.000	7.500
Minimum	6.650	5.700	6.000	6.100	6.500	4.900	6.100

Sumber: PT. Pesona Remaja

Selanjutnya kendala-kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam produksi, antara lain:

C1 = jam mesin jahit brother

C2 = jam mesin press listrik

Kapasitas maksimum dan minimum produksi yang ditetapkan perusahaan, sedangkan untuk variabel-variabel produknya dilambangkan dengan X1 – X7. Selanjutnya untuk maksimum hasil yang akan diperoleh yang dianalisis adalah untuk periode 2007. Oleh karena itu, maksimum yang akan diperoleh adalah margin kontribusi per unit yang diperoleh seperti Tabel di bawah ini:

Tabel 4.30
Margin kontribusi per unit

Jenis produk		Margin kontribusi total	Produksi	Margin kontribusi per unit
AKO	Skinny	12,984,837	7.350	1,767
	Hipster	25,294,158	6.490	3,897
	Basic	13,874,012	6.670	2,080
DNA	Hipster	143,995,878	6.770	21,270
	Skinny	159,869,038	7.250	22,051
Caesar	Basic	10,228,905	5.665	1,806
	Skinny	16,601,024	6.770	2,452

Sumber : Data Diolah

Selanjutnya untuk jam mesin jahit brother yang memiliki jam mesin total adalah sebesar 18.000 jam per tahun, untuk informasi C1 yang dimasukkan ke dalam program WINQSB dapat dilihat di Tabel di bawah ini:

Tabel 4.31
Jam kerja mesin jahit brother per produk

Jenis produk		Produksi	Jam mesin per unit (jam)
AKO	Skinny	7.350	0.3
	Hipster	6.490	0.3
	Basic	6.670	0.35
DNA	Hipster	6.770	0.3
	Skinny	7.250	0.3
Caesar	Basic	5.665	0.5
	Skinny	6.770	0.4

Sumber : Data Diolah

Selanjutnya untuk jam mesin press listrik memiliki jam mesin total adalah sebesar 6.350 jam per tahun, untuk informasi C2 yang dimasukkan ke dalam program WINQSB dapat dilihat di Tabel di bawah ini:

Tabel 4.32
Jam kerja mesin press listrik per produk

Jenis produk		Produksi	Jam mesin per unit (jam)
AKO	Skinny	7.350	0.16
	Hipster	6.490	0.16
	Basic	6.670	0.16
DNA	Hipster	6.770	0.05
	Skinny	7.250	0.05
Caesar	Basic	5.665	0.2
	Skinny	6.770	0.2

Sumber : Data Diolah

2. Hasil Analisis Dengan Program WINQSB

Selanjutnya, berdasarkan tabel-tabel di atas maka persamaan yang di masukkan dalam program WINQSB, yaitu:

a. Maksimum :

$$1,767X_1+3,897X_2+2,080X_3+21,270X_4+22,051X_5+18,06X_6+2,452X_7$$

b. C1 : $0.3X_1+0.3X_2+0.35X_3+0.3X_4+0.3X_5+0.5X_6+0.4X_7 \leq 18,000$

c. $C2 : 0.16X1 + 0.16X2 + 0.16X3 + 0.05X4 + 0.05X5 + 0.2X6 + 0.2X7 \leq 6,350$

d. Batasan maksimum dan minimum produksi :

$6.650 \leq X1 \leq 8.000$

$5.700 \leq X2 \leq 6.600$

$6.000 \leq X3 \leq 7.000$

$6.100 \leq X4 \leq 8.000$

$6.500 \leq X5 \leq 7.500$

$4.900 \leq X6 \leq 7.000$

$6.100 \leq X7 \leq 7.500$

Selanjutnya data di atas dimasukkan dalam program WINQSB yang hasilnya dapat dilihat di Lampiran 15. Berdasarkan Lampiran yang dihasilkan oleh program WINQSB maka analisis hasil jumlah produksi barang yang akan menghasilkan laba maksimum baurannya seperti di bawah ini:

Tabel 4.33
Bauran produk dengan hasil laba maksimum

Jenis produk		Produksi	Margin kontribusi / unit	Total kontribusi
AKO	Skinny	8.000	1,767	14,136,000
	Hipster	6.600	3,897	25,720,000
	Basic	7.000	2,080	14,560,000
DNA	Hipster	8.000	21,270	170,160,000
	Skinny	7.500	22,051	165,382,500
Caesar	Basic	6.145	1,806	11,097,870
	Skinny	7.000	2,452	17,164,000
Total		50.245		418,220,500

Sumber : Data Diolah

Jadi, dapat disimpulkan walaupun margin kontribusi per unit paling besar adalah produk DNA Skinny namun dalam bauran dengan beberapa kendala yang dihadapi untuk menghasilkan laba maksimum berdasarkan hasil dari program WINQSB maka produk yang paling banyak diproduksi adalah

produk AKO Skinny 8.000 unit dan DNA Hipster 8.000 unit karena menghasilkan laba maksimum sebesar Rp 418,220,500.

4.2.3 Pertimbangan Faktor Kualitatif Di Dalam Pengambilan Keputusan Taktis

Faktor kualitatif adalah faktor selain perhitungan matematis yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan taktis. Beberapa faktor kualitatif yang harus dipertimbangkan manajer, antara lain:

1. Kebijakan perusahaan, sehubungan dengan keputusan menghentikan atau meneruskan suatu produk, maka faktor kualitatif yang harus diperhatikan adalah kebijakan perusahaan yang menyatakan bahwa penghentian produk dapat dilakukan jika perusahaan telah memiliki pengganti dari produk yang akan dihapus karena jika penghapusan produk dilakukan tanpa ada penggantinya, dapat terjadi pengurangan jumlah karyawan (PHK). Produk baru yang akan menggantikan produk lama hendaknya benar-benar sesuai dengan selera konsumen saat ini. Oleh karena itu, riset terhadap selera konsumen harus dilakukan terlebih dahulu sebelum memutuskan mengganti produk lama dengan produk baru. Pada tahun 2007, produk yang menghasilkan margin negatif masih tetap diproduksi karena masih belum ada segmen produk baru yang akan menggantikannya dan bisa membantu menutupi biaya tetap produksi yang ditanggung bersama-sama oleh beberapa produk yang dihasilkan.
2. Ciri khas yang menjadi produk andalan perusahaan. Kebijakan perusahaan di PT. Pesona Remaja mengatur bahwa produk jenis AKO dengan segala model

merupakan produk khas perusahaan sehingga perusahaan tidak menerima pesanan khusus produk jenis AKO segala model karena terdapat jenis bahan yang khas yang dimiliki produk AKO. Namun, pesanan khusus untuk jenis produk lainnya masih dapat diterima dengan syarat terdapat kapasitas mesin yang masih belum digunakan dan harga yang ditawarkan pembeli tidak di bawah harga minimum yang ditetapkan perusahaan dan dapat membantu menutup biaya tetap produksi. Kebijakan lainnya menentukan bahwa pesanan khusus dapat dilakukan oleh pelanggan yang bukan merupakan pesaing.

3. Keadaan keuangan perusahaan dan keadaan perekonomian negara. Hal ini berhubungan dengan bunga kredit yang akan dikenakan jika perusahaan mengambil kredit untuk investasi dan tingkat angsuran. Walaupun kebutuhan akan investasi sangat diperlukan namun jika kondisi keuangan perusahaan tidak memungkinkan, sebaiknya perusahaan menganalisis kembali keputusan untuk berinvestasi.
4. Jumlah sarana produksi yang menunjang kegiatan operasional perusahaan mengalami kekurangan, misalkan jumlah kapasitas maksimum mesin lebih kecil dari permintaan konsumen sehingga perusahaan harus mempertimbangkan untuk melakukan investasi aktiva tetap penunjang kegiatan produksi. Hal ini dilakukan agar barang produksi yang beredar ditengah konsumen tidak mengalami kekurangan dan perusahaan dapat memenuhi semua permintaan konsumen tepat waktu.
5. Permintaan dan selera konsumen harus diperhatikan dalam menentukan bauran produk karena bauran produk kadang tidak dapat dipenuhi karena

selera konsumen dan tingkat tenaga kerja langsung yang menjadi kendalanya.

Dan perusahaan tidak menerapkan keputusan ini karena perusahaan melakukan produksi hanya berdasarkan data historis saja.

6. Tenaga kerja langsung yang jumlahnya terbatas sehingga produksi tidak dapat dimaksimalkan karena jumlah tenaga kerja yang ada tidak sebanding dengan kapasitas maksimum mesin sehingga jika akan memaksimalkan produksi maka harus menambah tenaga kerja langsung.
7. Biaya riset yang terlalu besar dan membutuhkan waktu yang lama untuk membuat produk baru karena seperti diketahui biaya riset sangat besar dan perusahaan harus berjalan terus karena itu kadang produk lama yang bermargin negatif tetap dipertahankan.
8. Sumber daya (bahan baku) yang terbatas, misalkan jenis kain jeans yang hanya bisa diperoleh dari satu distributor saja sehingga tentunya untuk mempertahankan kekhasan produk maka harus tetap dibeli walaupun dengan harga yang tidak murah.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa PT. Pesona Remaja menghadapi beberapa masalah-masalah yang memerlukan analisis biaya relevan dengan sebagai faktor kuantitatif dan faktor kualitatif, yaitu:

5. Keputusan Menghentikan atau Meneruskan suatu produk

Seperti diketahui beberapa produk, yaitu DNA jenis cutbray dan Caesar jenis cargo mengalami penurunan penjualan bahkan memiliki kontribusi margin minus sehingga menyebabkan laba bersih total mengalami penurunan. Setelah dilakukan analisis dengan biaya relevan maka sebaiknya perusahaan menghentikan produksi celana jeans DNA jenis cutbray dan Caesar jenis cargo karena laba bersih sebelum dihentikan adalah sebesar Rp 121,049,435, sedangkan laba bersih jika dihentikan adalah sebesar Rp 122,115,789. jadi terdapat kenaikan laba bersih sebesar Rp 1,066,354. Namun, penghentian produk yang bermargin negatif masih belum bisa dilakukan dan kemungkinan penghapusan produk bermargin negatif akan dilakukan pada tahun 2009, hal ini dikarenakan faktor kualitatif yang menghalangi yaitu riset yang dilakukan belum selesai dan keadaan keuangan perusahaan masih belum memungkinkan untuk membiayai biaya riset yang sangat besar.

6. Keputusan mengganti mesin potong lama dengan mesin potong yang baru

Berdasarkan analisis biaya relevan yang dilakukan, perusahaan sebaiknya membeli mesin potong yang baru dengan modal dari penjualan mesin potong lama dan sisanya diperoleh dari kredit bank dengan bunga 10%. Keputusan ini diambil karena jika perusahaan tetap menggunakan mesin potong lama, laba operasi yang diperoleh selama 10 tahun adalah sebesar Rp 32,771,077,571, sedangkan jika membeli mesin potong baru, laba operasi yang akan diperoleh selama 10 tahun adalah sebesar Rp 33,143,141,239. Sebaliknya, faktor kualitatif yang diperhatikan perusahaan, yaitu untuk kelancaran proses produksi dan permintaan konsumen yang semakin meningkat maka perusahaan memutuskan melakukan investasi mesin potong karena jika tidak dilakukan, dikhawatirkan perusahaan ditahun depan akan mengalami kesulitan untuk memenuhi permintaan yang semakin meningkat. Karena keadaan keuangan yang tidak memungkinkan untuk melakukan pembelian mesin potong dengan kas perusahaan, perusahaan memutuskan untuk melakukan pinjaman ke bank.

7. Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus

Seperti diketahui bahwa PT. Pesona Remaja menerima pesanan khusus dari salah satu pelanggan. Pelanggan itu memesan 12.000 celana jeans skinny dengan kualitas AKO tanpa label dan stiker, tanpa kemasan, dan tanpa dikirim dengan harga Rp 90,500 di bawah harga jual biasa yaitu Rp 100,000. Setelah dilakukan analisis biaya relevan, diperoleh keputusan sebaiknya perusahaan menerima pesanan khusus tersebut karena dapat menambah laba. Namun,

faktor kualitatif tidak memungkinkan perusahaan menerima pesanan khusus ini karena kebijakan perusahaan mengatur bahwa produk jenis AKO dengan segala model tidak boleh dijual tanpa label AKO. Hal ini dikarenakan produk AKO merupakan produk yang menjadi ciri khas PT. Pesona Remaja yang membedakan dari perusahaan lainnya baik dari jenis bahan maupun kehalusan jahitan. Pesanan khusus yang dapat dipenuhi jika merk selain AKO, masih terdapat kapasitas menganggur mesin yang belum digunakan dan setelah dilakukan analisis, harga yang ditawarkan pembeli tidak di bawah harga minimum yang ditetapkan perusahaan.

8. Pengambilan keputusan terhadap bauran produk dengan kendala

Berdasarkan hasil analisis dari program WINQSB didapatkan hasil bahwa untuk mendapatkan laba maksimal dengan adanya beberapa kendala yang dihadapi perusahaan yaitu kendala jam mesin brother, jam mesin press listrik, dan kapasitas maksimum mesin, bauran produknya yaitu AKO Skinny 8.000 jeans, AKO Hipster 6.600 jeans, AKO Basic 7.000 jeans, DNA Hipster 8.000 jeans, DNA Skinny 7.500 jeans, Caesar Basic 6.145 jeans, dan Caesar Skinny 7.000 jeans. Jadi, jumlah bauran produk yang paling banyak diproduksi adalah celana AKO Skinny dan Dna Hipster karena akan menghasilkan laba maksimum sebesar Rp 418,220,500. Namun, faktor kualitatif lainnya yang diperhatikan oleh perusahaan adalah bauran produk yang dihasilkan dari metode kuantitatif tidak mencerminkan permintaan dan selera konsumen. Oleh karena itu, bauran produk yang ditetapkan perusahaan biasanya mengikuti permintaan pasar namun metode dan cara analisis ini tergolong

baru bagi perusahaan dan menjadi salah satu masukan dalam menentukan bauran produk yang akan diproduksi. Dengan pertimbangan permintaan dan selera konsumen, bauran produk bisa diterapkan dan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan keadaan pasar, perusahaan hanya merubah tingkat minimum dan maksimum produksi tiap produk yang akan menjadi kendala dalam perhitungan dengan program WINQSB.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis biaya relevan yang telah dilakukan dan disimpulkan, saran bagi perusahaan adalah:

1. Dalam memutuskan masalah yang berkaitan dengan analisis biaya relevan hendaknya perusahaan dan peneliti selanjutnya tidak hanya memperhatikan faktor kuantitatif saja tetapi juga faktor kualitatif sehingga akan didapatkan keputusan untuk analisis biaya relevan yang tepat, seperti kebijakan perusahaan mengenai produk, produk yang menjadi ciri khas perusahaan sehingga perusahaan berkeinginan untuk mempertahankannya, keadaan keuangan dan perekonomian negara/dunia, jumlah sarana produksi yang kurang, permintaan dan selera konsumen yang berubah-ubah, tenaga kerja langsung yang jumlahnya terbatas, biaya riset yang terlalu besar dan sumber daya (bahan baku yang terbatas).
2. Sebaiknya perusahaan melakukan perhitungan untuk menetapkan bauran produk agar didapat laba yang maksimal sebelum melakukan produksi. Jadi, tidak hanya memperhatikan kontribusi margin per unit untuk menentukan

bauran produk untuk mendapatkan laba maksimum namun dianalisis dengan analisis biaya relevan terlebih dahulu.

3. Dengan adanya kendala dalam produksi yang dihadapi, seperti kendala jam mesin brother dan jam mesin press listrik maka sebaiknya perusahaan mempertimbangkan untuk melakukan investasi terhadap kedua jenis mesin tersebut, tetapi sebelum melakukan investasi, perusahaan juga harus menganalisis investasi dengan menggunakan analisis biaya relevan dan *capital budgeting*.
4. Jika menerima pesanan khusus, perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor diantaranya kapasitas maksimal mesin produksi, harga per unit dan lain-lain. Jika menerima harga di bawah harga jual, sebaiknya perusahaan melakukan analisis biaya relevan terlebih dahulu sehingga dapat memutuskan apakah pesanan khusus tersebut diterima atau ditolak.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki keterbatasan, yaitu:

1. Berkaitan dengan data, dalam analisis biaya relevan ini data yang digunakan merupakan data estimasi untuk tahun 2007 yang diolah oleh penulis sehingga kebenaran data estimasi tentunya tidak sepenuhnya benar karena estimasi didasarkan pada data historis, pengalaman perusahaan, dan teori yang berhubungan dengan hal yang dibahas.
2. Hasil perhitungan kuantitatif yang dilakukan tidak dapat diterapkan secara mutlak karena banyak faktor kualitatif yang harus diperhatikan oleh

perusahaan, baik faktor kualitatif yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan yang tidak bisa diabaikan.



DAFTAR PUSTAKA

Blocher, Chen & Lin, 2000, *Manajemen Biaya: Dengan Tekanan Strategik*, Terjemahan, Susty Ambarriani, Jilid I, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.

Garrison, Ray H, 1997, *Akuntansi Manajerial*, Buku Satu, Edisi Kesatu, Erlangga, Jakarta.

Hansen Don R dan Mowen, 2004, *Akuntansi Manajemen*, Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.

Hansen Don R dan Mowen, 2005, *Akuntansi Manajemen*, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.

Hillier Frederick dan Gerald Heberman, 1990, *Pengantar Riset Operasi*, Edisi 5, Jilid I, Erlangga, Jakarta.

Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 2000, *Metodologi Penelitian: Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta

Kusnadi, 2001, *Akuntansi Biaya: Tradisional dan Modern*, Buku 1, FE Bandung, Bandung.

Mulyadi, 1993, *Akuntansi Biaya*, Edisi 5, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.

Mulyono, Sri, 2004, *Riset Operasi*, Edisi Revisi, FEUI Jakarta, Jakarta.

Simamora, Henry, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta.

Supriyono, RA, 1999, *Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*, Edisi Kedua, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.

Supriyono, RA, 2000, *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*, Edisi Kedua, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.

