

RELEVAN COST ANALYSIS : DASAR PENGAMBILAN KEPUTUSAN MEMPRODUKSI SENDIRI ATAU MEMBELI

RIZKIYAH
Rizkiyahthok@gmail.com
Yuliasuti Rahayu

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to analyze the application of Relevant Cost as the instrument of decision making to produce or to purchase at CV. Perdana 2000 Surabaya. The data is done by using secondary and primary data. This research applies qualitative analysis case study method. The problem in this research is how the application of Relevant Cost as the instrument of decision making to produce or to purchase in order to maximize the profit that has been obtained and to minimize the risk. The data collection technique has been done by visiting directly to see the condition of the field in real in obtaining accurate sources of data. The field research is carried out by conducting interview, documentation and observation on staffs who are expert in their field at CV. Perdana 2000. Based on the result of the analysis and the discussion of relevant costs, it shows that CV. Perdana 2000 has not carried out cost analysis relevant properly. The result of the analysis of the relevant costs, particularly in decision making to purchase or produce it self shows that the decision to produce its own is more appropriate because it can obtain high profit. Meanwhile, the purchase decision, the profit is lower.

Keywords: *Relevant Cost, Decision Making to Purchase or Produce its Own, The Application of Relevant Cost*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Relevant Cost* sebagai alat bantu pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli pada CV. Perdana 2000 Surabaya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus analisis kualitatif. Permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan *Relevant Cost* untuk pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli dalam rangka memaksimalkan laba yang diperoleh dan meminimalkan resiko yang didapat. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah terjun langsung dengan melihat kondisi lapangan secara nyata dalam memperoleh sumber data yang akurat. Penelitian lapangan dilakukan dengan cara wawancara, dokumentasi dan observasi kepada staff CV. Perdana 2000 yang ahli dibidangnya. Keputusan yang diambil oleh manajemen CV. Perdana 2000 adalah keputusan membeli. Hasil analisis mengenai biaya relevan, khususnya pengambilan keputusan membeli atau memproduksi sendiri menunjukkan bahwa dari alternatif yang dilakukan mampu memberikan keuntungan yang berbeda bagi perusahaan. Berdasarkan hasil analisis keputusan membeli atau memproduksi sendiri menunjukkan bahwa, keputusan memproduksi sendiri dirasa lebih tepat karena profit yang dihasilkan lebih tinggi. Sedangkan keputusan membeli, profit yang didapat lebih rendah.

Kata kunci : *Relevant Cost, Pengambilan keputusan membeli atau memproduksi sendiri, Penerapan Relevant Cost*

PENDAHULUAN

Arus globalisasi yang melanda dunia membuat perekonomian semakin terbuka melewati jarak dan batas antar negara. Tidak ada satu negarapun yang tidak terpengaruh oleh perkembangan perekonomian global. Di tengah situasi perekonomian yang tidak

menentu seperti sekarang ini, setiap perusahaan dituntut untuk lebih efisien agar dapat bertahan. Industri konstruksi merupakan motor penggerak pembangunan nasional dimana pada era globalisasi dengan semakin banyaknya aktor, semakin rendahnya profit, semakin kritisnya klien, membuat perusahaan konstruksi harus berjuang keras memikirkan *competitive advantage*-nya. Dengan pengalaman melaksanakan berbagai proyek, industri konstruksi telah memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi ekonomi nasional. Sektor industri yang sehat dan efisien akan berdampak dua arah yakni mendukung daya saing industri yang lain dan meningkatkan daya saing industri konstruksi itu sendiri. Industri konstruksi merupakan motor penggerak pembangunan nasional dimana pada era globalisasi dengan semakin banyaknya aktor, semakin rendahnya profit, semakin kritisnya klien, membuat perusahaan konstruksi harus berjuang keras memikirkan *competitive advantage*-nya. Dengan pengalaman melaksanakan berbagai proyek, industri konstruksi telah memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi ekonomi nasional. Sektor industri yang sehat dan efisien akan berdampak dua arah yakni mendukung daya saing industri yang lain dan meningkatkan daya saing industri konstruksi itu sendiri. Akan tetapi kelemahan dalam kenyataannya, Indonesia masih kekurangan tenaga terampil dan profesional dan sistem pembinaan keahlian yang belum tertata rapi, struktur industri, efisiensi usaha dan pemerintahan. Pengelolaan usaha konstruksi memerlukan perbaikan yang sungguh-sungguh dari berbagai pihak akan menghambat pertumbuhan industri konstruksi. Para pengusaha konstruksi di Indonesia tampaknya harus lebih bersiap untuk meningkatkan kemampuan bersaing karena proteksi atau perlindungan dari pemerintah pada pasar bebas nanti tidak bisa terlalu diharapkan dan para pengusaha perusahaan konstruksi asing sebagai pesaing dapat menawarkan langsung jasa mereka pada proyek pembangunan di Indonesia. Jika perusahaan jasa konstruksi tidak siap dengan kualitas yang diinginkan pelanggan maka perusahaan tersebut akan ditinggalkan oleh pelanggannya. Hanya produk dan pelayanan berkualitas yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan yang akan dapat *survive* dalam persaingan global.

Ervianto (2006) menyatakan bahwa, ada tiga penilaian terhadap mutu suatu proyek konstruksi, yaitu penilaian atas mutu fisik konstruksi, biaya dan waktu. Divisi pengendalian mutu fisik konstruksi terpisah dengan divisi pengendalian jadwal dan biaya. Pengendalian terhadap mutu fisik konstruksi dilakukan sendiri oleh pengawas teknik melalui gambar-gambar rencana dan spesifikasi teknis. Pengendalian jadwal dan biaya dimasukkan dalam divisi manajemen proyek yang mencakup pemantauan kemajuan pekerjaan (*progress*), reduksi biaya, optimasi, model, dan analisis.

Dalam menjalankan kegiatan suatu usaha, maka seringkali manajemen dihadapkan pada beberapa pilihan atau alternatif dari aktivitas yang dilakukan. Dari setiap alternatif yang ada, maka manajemen harus memilih salah satu alternatif yang dapat memberikan keuntungan yang besar bagi perusahaan. Untuk memilih salah satu dari alternatif tersebut, maka pihak manajemen membutuhkan informasi tentang biaya. Informasi tentang biaya yang relevan menjadi hal yang penting yang senantiasa diperlukan oleh perusahaan dalam pengambilan keputusan yang tepat. Pengambilan keputusan pada hakikatnya merupakan pemilihan diantara serangkaian alternatif tindakan. Salah satu yang menjadi faktor utama dari kegagalan yang dialami oleh suatu perusahaan adalah kesalahan dari pihak manajemen dalam mengambil keputusan. Setiap keputusan yang diambil oleh pihak manajemen akan menjadi tolak ukur keberhasilan dari suatu perusahaan di masa yang akan mendatang. Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah : Bagaimanakah penerapan *Relevant Cost* untuk pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli dalam rangka memaksimalkan laba yang diperoleh dan meminimalkan resiko yang didapat ? Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji penerapan *Relevant Cost* yang digunakan manajemen dalam memutuskan suatu proyek akan memproduksi sendiri atau membeli pada CV Perdana 2000 Surabaya.

TINJAUAN TEORITIS

Pengambilan Keputusan Taktis

Menurut Mowen (2009:334) pengambilan keputusan taktis terdiri dari pemilihan diantara berbagai alternatif dengan hasil yang langsung atau terbatas. Jadi, beberapa keputusan taktis cenderung bersifat jangka pendek, tetapi harus diperhatikan bahwa keputusan jangka pendek sering kali mengandung konsekuensi jangka panjang. Menurut Rahmawati (2010) menyatakan bahwa, tujuan keseluruhan dari pengambilan keputusan strategis adalah untuk memilih strategi alternatif sehingga keunggulan bersaing jangka panjang dapat tercapai. Pengambilan keputusan taktis harus mendukung tujuan keseluruhan, meskipun tujuan langsungnya berjangka pendek atau berskala kecil.

Model Pengambilan Keputusan Taktis

Enam langkah menurut Mowen (2009:335) yang mungkin dilakukan dalam mendeskripsikan proses pengambilan keputusan adalah sebagai berikut : (1) Kenali dan definisikan masalah; (2) Identifikasi setiap alternatif sebagai solusi yang layak atau masalah tersebut, eliminasi alternatif yang secara nyata tidak layak; (3) Identifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak; (4) Hitunglah total biaya dan manfaat yang relevan bagi masing-masing alternatif; (5) Nilailah faktor-faktor kualitatif; dan (6) Pilihlah alternatif yang menawarkan manfaat terbesar secara keseluruhan. Keenam langkah ini mendefinisikan model pengambilan keputusan sederhana. Model keputusan (*Decision Model*) adalah serangkaian prosedur yang jika diikuti, akan mengarah ke suatu keputusan. Berbeda dengan pernyataan Siregar (2013) yang menyatakan bahwa, model pembuatan keputusan terdiri atas enam langkah. Keenam langkah tersebut tidak bersifat kaku. Ada kemungkinan pemecahan masalah tersebut memerlukan langkah-langkah yang lebih panjang (misalnya delapan atau sepuluh langkah). Sebaliknya, ada kemungkinan pemecahan masalah hanya memerlukan langkah-langkah yang lebih pendek. Misalnya dapat digunakan model tiga langkah, antara lain : (1) Mengidentifikasi masalah; (2) Mengidentifikasi alternatif dan biaya relevan yang berkaitan; dan (3) Membuat keputusan. Kunci utamanya adalah menemukan cara terbaik yang paling mudah untuk diingat dalam model pembuatan keputusan.

Penggolongan Biaya dan Jenis Biaya

Menurut Mulyadi (2005 : 17) terdapat berbagai macam cara penggolongan biaya, yaitu : (1) Penggolongan Biaya Menurut Objek Pengeluaran. Cara penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama objek pengeluaran adalah bahan bakar, maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut biaya bahan bakar.

(2) Penggolongan Biaya Menurut Fungsi Pokok dalam Perusahaan. Biaya Produksi, biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual.

- a. Biaya Pemasaran, biaya pemasaran merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk.
- b. Biaya Administrasi dan Umum, biaya ini merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk.

(3) Penggolongan Biaya Menurut Hubungan Biaya dengan Sesuatu yang Dibiayai. Sesuatu yang dibiayai dapat berupa produk atau departemen. Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai, biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan :

- a. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Biaya langsung adalah biaya yang terjadi yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Jika sesuatu yang dibiayai tersebut tidak ada, maka biaya langsung ini tidak akan terjadi. Dengan demikian biaya langsung akan mudah diidentifikasi dengan sesuatu yang dibiayai.

b. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*)

Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik. Biaya ini tidak mudah diidentifikasi dengan produk tertentu.

(4) Penggolongan Biaya Menurut Perilakunya dalam Hubungannya dengan Perubahan Volume Kegiatan

a. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan volume kegiatan, semakin besar volume kegiatan semakin besar pula jumlah total biaya variabel.

b. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan, akan tetapi perubahannya tidak sebanding/ proporsional.

c. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan sampai pada tingkatan tertentu. Biaya tetap perunit berubah berbanding terbalik dengan perubahan volume kegiatan.

(5) Penggolongan Biaya atas Dasar Jangka Waktu Manfaatnya. Atas dasar jangka waktu manfaatnya, biaya dapat dibagi menjadi dua yaitu, pengeluaran modal dan pengeluaran pendapatan. Pengeluaran modal adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi, sedangkan pengeluaran pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut.

Definisi Biaya Relevan

Biaya relevan merupakan biaya masa depan yang berbeda dari masing-masing alternatif (Mowen, 2009:339). Sedangkan menurut Simamora (2012:218) *Relevan Cost* adalah biaya dimasa depan yang berbeda antara alternatif-alternatif yang ada. Menurut Purwanti dan Prawironegoro (2013:259) arti informasi relevan yaitu informasi yang diharapkan masa mendatang yang berbeda-beda diantara berbagai alternatif pilihan. Informasi relevan itu dalam dunia akuntansi manajerial disebut biaya relevan yaitu biaya diharapkan masa mendatang yang berbeda-beda diantara berbagai alternatif pilihan. Keputusan hakikatnya adalah memilih yang terbaik dari berbagai informasi untuk masa mendatang yang tersedia.

Konsep Biaya Relevan

Ada beberapa konsep biaya relevan yang harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan, yaitu (Witjaksono, 2006:16):

(1) Biaya Differensial (*Differential Cost*). Biaya Differensial adalah biaya yang berbeda pada berbagai alternatif pengambilan keputusan yang mungkin untuk dipilih. $\text{Laba Differensial} = \text{Penghasilan differensial} - \text{biaya differensial}$.

(2) Biaya Treceabel (*Treceable Cost*) adalah biaya yang dapat diikuti jejaknya pada produk, pesanan, pusat biaya, departemen atau divisi tertentu didalam suatu perusahaan.

(3) Biaya Pengganti (*Replacement Cost*) yaitu biaya yang berhubungan dengan penggantian suatu aktiva atau jasa yang akan terjadi (*Future Cost*) pada saat dilakukan penggantian.

(4) Biaya Kesempatan Baik (*Opportunity Cost*) digunakan untuk mengukur kerugian atau keuntungan antara alternatif-alternatif untuk tetap beroperasi pada keadaan semula atau memilih kesempatan baik yang berupa alternatif lainnya yang tersedia.

- (5) Biaya *Imputed (Imputed Cost)* atau disebut sebagai biaya hipotesis adalah biaya yang sebenarnya tidak terjadi yang digunakan sebagai perbandingan dan analisa biaya.
- (6) Biaya *Incremental (Incremental Cost)* adalah biaya yang ditambahkan atau biaya yang tidak akan dikorbankan apabila suatu alternatif (proyek) tertentu tidak dipilih.
- (7) Biaya Kas (*Cash Cost*) disebut juga biaya keluar saku (*Out Of Pocket Money*) atau biaya tunai.
- (8) Biaya Tertanam (*Sunk Cost*) adalah biaya yang telah terjadi dan tidak boleh dihubungkan dengan proyek yang akan dilakukan.

Manfaat Penggunaan Biaya Relevan

Menurut Rudianto (2013:40) menyatakan bahwa, penggunaan biaya relevan dalam penyelesaian berbagai persoalan yang dihadapi perusahaan akan sangat bermanfaat bagi pengambilan keputusan perusahaan. Karena tanpa menggunakan metode biaya relevan ini, ada kemungkinan beberapa persoalan yang dihadapi perusahaan dapat berakibat pada pemilihan jalan keluar dan keputusan yang salah oleh pihak manajemen perusahaan. Memang tidak semua persoalan biaya di perusahaan dapat diselesaikan dengan menggunakan analisis biaya relevan ini, tetapi ada beberapa persoalan yang dapat diselesaikan dengan metode ini, antara lain : (1) Menerima pesanan tambahan; (2) Menurunkan harga pesanan khusus; (3) Keputusan untuk memproduksi sendiri atau membeli; (4) Keputusan untuk menutup fasilitas; (5) Keputusan untuk menghentikan produk tertentu; dan (6) Keputusan untuk memproduksi lebih lanjut. Peranan akuntan intern sangat penting sekali dalam menyajikan informasi akuntansi bagi keputusan manajemen. Informasi akuntansi yang disajikan oleh akuntan intern harus tepat, relevan, dan harus dapat dipercaya, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

Contoh Aplikasi Biaya Relevan

Menurut Hariadi (2005:564) menyatakan bahwa aplikasi biaya relevan dalam pengambilan keputusan adalah : (1) Membuat atau membeli. Manajer di perusahaan sering dihadapkan dengan keputusan apakah harus membuat atau membeli komponen yang digunakan dalam produksi. Sesungguhnya, manajer secara berkala harus mengevaluasi keputusan masa lalu yang berkaitan dengan produksi. Kondisi-kondisi yang menjadi dasar pembuatan keputusan sebelumnya mungkin tidak berubah dan akibatnya pendekatan yang berbeda mungkin diperlukan. Masalah dan alternatif yang layak jika telah teridentifikasi, perhitungan biaya relevan secara khusus dapat berguna untuk analisis jangka pendek. Yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi biaya relevan, menjumlahkannya, dan menetapkan pilihan.; (2) Meneruskan atau menghentikan segmen. Laporan segmen yang disusun atas dasar perhitungan biaya variabel menyediakan informasi yang berharga bagi keputusan meneruskan atau menghentikan ini; (3) Menerima pesanan dibawah harga normal. Biasanya konsumen yang melakukan pesanan ini meminta harga dibawah harga jual normal bahkan seringkali harga yang diminta konsumen berada dibawah biaya penuh, karena biasanya pesanan tersebut mencakup jumlah yang besar dan harga jualnya diatas biaya variable; (4) Keputusan menjual atau memproses lebih lanjut. Produk gabungan memiliki proses yang umum dan biaya produksi sampai pada titik pemisah. Pada titik tersebut, kedua produk dapat dibedakan. Seringkali produk gabungan dijual pada titik pemisah, sebelum menjualnya. Penentuan menjual atau memproses lebih lanjut merupakan suatu keputusan penting yang harus dibuat oleh para manajer. Tentu saja keputusan-keputusan tersebut masih dapat ditambah sesuai dengan permasalahan yang ada. Namun banyak prinsip pengambilan keputusan serupa berlaku untuk berbagai masalah.

Keputusan Memproduksi Sendiri atau Membeli

Menurut Ticalu (2014) pada dasarnya pengambilan keputusan yang menyangkut beberapa alternatif harus mempertimbangkan aspek kualitatif dan aspek kuantitatif dari pemilihan alternatif tersebut. Aspek kualitatif adalah segi yang tidak dapat diukur dari satuan uang dalam pengambilan keputusan. Misalnya dalam hal perusahaan memutuskan untuk membeli peralatan dari luar, sementara kapasitas perusahaan menganggur. Masalah yang perlu dipikirkan adalah pekerja yang menganggur, yang tidak akan memperoleh penghasilan jika upahnya dihitung berdasarkan satuan produk yang dihasilkan. Demikian pula jika manajemen memutuskan untuk meniadakan departemen tertentu dalam perusahaan. Bagaimana menangani karyawan dari departemen yang ditiadakan tersebut, hal ini merupakan permasalahan yang harus dipertimbangkan oleh manajemen. Jika karyawan tersebut dapat dipekerjakan pada departemen yang baru dibuka, tentunya diperlukan pelatihan bagi karyawan yang akan dipekerjakan pada departemen baru tersebut.

Mulyadi (2005:127) menyatakan bahwa keputusan membeli atau memproduksi sendiri dihadapi oleh manajemen terutama dalam perusahaan yang produknya terdiri dari berbagai komponen dan memproduksi berbagai jenis produk. Tidak selamanya komponen yang membentuk suatu produk harus diproduksi sendiri oleh perusahaan, jika memang pemasok luar dapat memasok komponen tersebut dengan harga yang lebih murah dari pada biaya untuk memproduksi sendiri komponen tersebut. Oleh karena itu, salah satu pemicu timbulnya pertimbangan untuk membeli atau memproduksi sendiri adalah penawaran dari pemasok luar untuk suatu komponen tersebut. Pertimbangan untuk membeli atau memproduksi sendiri dapat juga timbul sebagai akibat adanya taksiran penghematan biaya jika suatu komponen yang sebelumnya dibeli dari pemasok luar direncanakan akan diproduksi sendiri oleh perusahaan.

Penentuan Harga

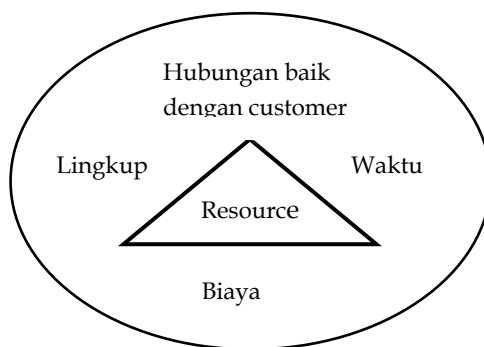
Menurut Mowen (2009:356) mengatakan bahwa salah satu keputusan tersulit yang dihadapi oleh manajemen adalah mengenai penentuan harga. Keputusan penentuan harga adalah keputusan manajemen tentang apa yang harus dibebankan kepada produk dan jasa. Ini merupakan keputusan strategis yang mempengaruhi kuantitas yang diproduksi dan dijual karena pendapatan dan biaya. Untuk memaksimalkan pendapatan operasi, perusahaan harus memproduksi dan menjual unit sebesar pendapatan dari setiap unit tambahan melebihi biaya produksinya.

Definisi Estimasi Biaya

Simamora (2012:36) menyatakan bahwa, biaya adalah nilai setara kas yang dikorbankan untuk barang dan jasa yang diharapkan memberi manfaat pada saat ini atau dimasa mendatang bagi organisasi. Berbeda dengan pendapat Mursyidi (2010:14) menyatakan bahwa, biaya adalah sebagai suatu pengorbanan yang dapat mengurangi kas atau harta lainnya untuk mencapai tujuan, baik yang dapat dibebankan pada saat ini maupun pada saat yang akan datang.

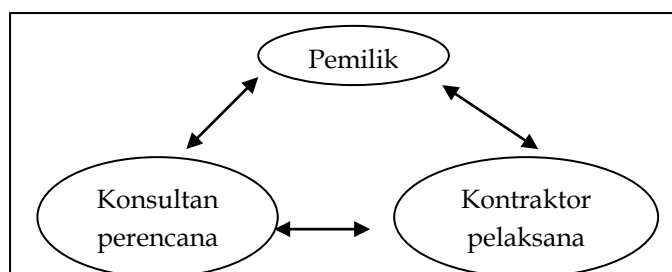
Manajemen Proyek

Menurut Santosa (2009:3) menyatakan bahwa, manajemen proyek adalah aplikasi pengetahuan (*Knowledges*), keterampilan (*Skills*), alat (*Tools*) dan teknik (*Techniques*) dalam aktifitas proyek untuk memenuhi kebutuhan proyek. Dalam pelaksanaannya, setiap proyek selalu dibatasi oleh kendala-kendala yang sifatnya saling mempengaruhi dan biasa disebut sebagai segitiga *Project Constraining* yaitu lingkup pekerjaan, waktu dan biaya. Dimana keseimbangan ketiga konstrain tersebut akan menentukan kualitas suatu proyek. Untuk situasi sekarang, perusahaan perlu juga menjaga hubungan baik dengan pelanggan (*Customer Relation*). Hal ini ditunjukkan dalam gambar 1



Gambar 1
Pembatas- pembatas dalam Pelaksanaan Proyek
 Sumber : Santosa (2009)

Menurut Dipohusodo (2006:121) Bisnis konstruksi pada dasarnya melibatkan sedikitnya tiga aktor sesuai dengan gambar 3 yaitu : (1) Pemilik (*owner*); (2) Perencana (konsultan); (3) Pelaksana (kontraktor)



Gambar 2
Aktor-aktor dalam Bisnis Konstruksi
 Sumber : Dipohusodo (2006)

Aktor-aktor dalam bisnis konstruksi selanjutnya berkembang sesuai dengan tuntutan kompleksitas, profesionalisme, dan efisiensi proyek. Menurut (Dipohusodo, 2006:121) kontraktor dapat terdiri dari : (1) Kontraktor utama; (2) Subkontraktor; dan (3) Subkontraktor spesialis.

Struktur organisasi proyek

Menurut Anthony dan Covindarajan (2005:543) Organisasi proyek merupakan organisasi sementara. Sebuah tim dibentuk untuk melaksanakan proyek, dan tim, dibubarkan setelah tugasnya selesai. Anggota tim dapat merupakan karyawan dari organisasi yang menjadi sponsor proyek, atau dapat pula direkrut khusus untuk proyek tersebut, atau mereka adalah karyawan dari organisasi luar yang mendapat kontrak untuk melaksanakan proyek itu. Jika proyek dilaksanakan seluruhnya atau sebagian oleh kontraktor luar, sponsor proyek sebaiknya dengan segera menetapkan aturan kerja yang jelas dengan para personel kontraktor.

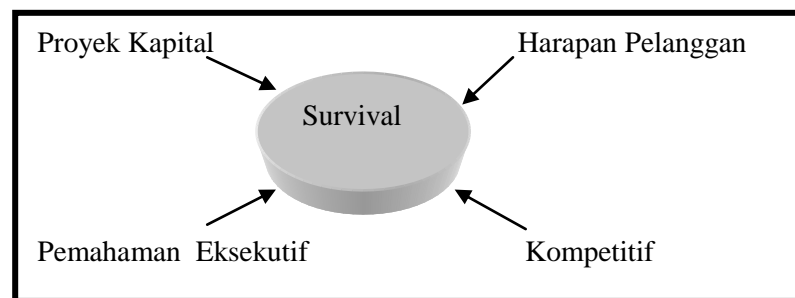
Macam-macam Proyek

Menurut Santosa (2009:5) mengatakan bahwa, proyek dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis pekerjaannya antara lain : (1) Proyek konstruksi : Proyek ini biasanya berupa pekerjaan membangun atau membuat produk fisik. Sebagai contoh adalah proyek pembangunan jalan raya, jembatan atau pembuatan boiler; (2) Proyek penelitian dan pengembangan : Proyek ini biasanya berupa produk baru, temuan alat baru, atau penelitian mengenai ditemukannya bibit unggul untuk suatu taman; dan (3) Proyek yang berhubungan

dengan manajemen jasa : Proyek ini sering muncul dalam perusahaan maupun instansi pemerintah. Proyek ini biasanya berupa perancangan struktur organisasi, pembuatan sistem informasi manajemen, peningkatan produktifitas perusahaan, pemberian training.

Timbulnya Manajemen Proyek

Hal-hal yang memicu atau mendorong sehingga manajemen proyek muncul dan diperlukan (Santosa, 2009:7). Hal ini dijelaskan dalam gambar 3 antara lain : (1) Proyek kapital : Dimana organisasi menangani proyek-proyek yang membutuhkan banyak modal dalam waktu yang sama. Dalam situasi seperti itu diperlukan manajemen proyek.(2) Harapan kustomer : Perusahaan yang menjual produk dan jasa termasuk instansi kepada klien, mereka harus mempraktikkan manajemen proyek yang baik. (3) Kompetitif : Ada situasi di mana kompetitif menjadi penting yaitu adanya proyek internal dan proyek eksternal. Secara internal, perusahaan akan menemui masalah jika organisasi menyadari bahwa banyak pekerjaan bisa diberikan ke pihak lain daripada memproduksi sendiri dengan ongkos lebih mahal. Secara eksternal, perusahaan akan memenuhi masalah ketika mereka tidak lagi dapat bersaing dari segi harga, atau kualitas atau tidak bisa meningkatkan pangsa pasar. Untuk meningkatkan kompetitif ketika harus bersaing dengan perusahaan lain, perusahaan harus menerapkan manajemen proyek yang baik kapan diproduksi sendiri dan kapan membeli. (4) Pemahaman Eksekutif : Hal ini menjadi penting didalam organisasi yang mempunyai struktur organisasi tradisional yang melakukan pekerjaan rutin,aktifitas berulang. Organisasi jenis ini cukup resistan terhadap perubahan kecuali diprakarsai oleh jajaran eksekutif. Maka pemahaman eksekutif terhadap manajemen proyek yang benar akan memicu pemakaian manajemen proyek.



Gambar 3
Timbulnya Manajemen Proyek
Sumber : Santosa (2009)

Ukuran Proyek

Proyek bisa dilihat dari sumber daya yang dibutuhkan, biayanya dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Hal ini digunakan sebagai kriteria ukuran proyek. Menurut Santosa (2009:9) ukuran proyek dapat dilihat dari : (1) Jumlah kegiatan; (2) Besarnya kegiatan; (3) Jumlah tenaga kerja; dan (4) Waktu yang diperlukan. Sedangkan tingkat kompleksitasnya suatu proyek ditandai dengan : (1) Jumlah kegiatan dan hubungan antar kegiatan; (2) Jenis dan jumlah hubungan antar kelompok/ organisasi dalam proyek; (3) Jenis dan jumlah hubungan antar kelompok di dalam organisasi dan pihak luar; dan (4) Tingkat kesulitan.

Sistem Perencanaan Proyek

Anthony dan Covindarajan (2005:547) mengatakan bahwa, rencana akhir sebuah proyek terdiri atas tiga bagian yang berkaitan, antara lain : (1) Bagian Lingkup (*scope*) : menyebutkan spesifikasi setiap paket pekerjaan dan nama dari orang atau unit organisasi yang bertanggung jawab; (2) Bagian Jadwal (*schedule*): menyatakan estimasi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap paket pekerjaan dan hubungan antara paket

pekerjaan, yaitu paket pekerjaan mana yang harus diselesaikan sebelum paket pekerjaan yang lain dimulai; dan (3) Biaya : dinyatakan dalam anggaran proyek, biasanya disebut anggaran pengendalian.

Penelitian Terdahulu

David.*et al* (2014), dalam penelitian tentang : Analisis Biaya Relevan dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus pada CV Manguni Perkasa Tumohon. Perbedaan dalam penelitian ini adalah fokus permasalahan pada pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan analisis Biaya Relevan dalam pengambilan keputusan.

Wulan.*et al*(2014), dalam penelitian tentang : Analisis Biaya Relevan dalam pengambilan keputusan menjual atau memproses lebih lanjut pada produk PT Fortuna Inti Alam Minahasa Utara. Perbedaan dalam penelitian ini adalah metode yang digunakan dalam penentuan harga pokok produksi adalah metode *full costing*.

Octavianus.*et al* (2014), dalam penelitian tentang : Analisis Biaya Relevan untuk menerima atau menolak pesanan khusus pada UD Sinar Sakti. Perbedaan dalam penelitian ini adalah fokus permasalahan penelitiannya pada perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang industri kayu kelapa yang memproduksi berbagai macam furniture. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan analisis biaya relevan dalam pengambilan keputusan, penentuan harga pokok produksi dengan menggunakan metode *relevant cost*

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambar dari Objek Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dimana dalam metode kualitatif menggunakan prosedur data deskriptif berupa data tertulis (dokumentasi) maupun secara lisan, yang diperoleh dari orang-orang serta perilaku dari aktifitas yang bisa diamati dengan tujuan untuk lebih mengamati serta mendalami suatu objek diteliti dengan melakukan observasi pengamatan secara langsung dilapangan. Penelitian studi kasus dalam skripsi ini merupakan studi kasus eksplanotoris. Penggunaan metode eksplanotoris studi kasus dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menjelaskan tentang bagaimana penerapan *Relevant Cost* dalam menentukan suatu projek akan diproduksi sendiri atau membeli berdasarkan data-data yang dikumpulkan.

Teknik Pengumpulan data

Di dalam penelitian kualitatif data dikumpulkan terutama oleh penelitian sendiri secara pribadi dengan memasuki lapangan, mengumpulkan informasi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersal dari : (1) Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya; (2) Data Sekunder, yaitu data tambahan yang sudah diolah dan diperoleh dari kepustakaan dengan mempelajari literatur dan bacaan yang berhubungan dengan permasalahan yang dibahas serta sumber-sumber yang mendukung. Teknik pengumpulan data yang dilakukan meliputi : (1) Wawancara, yaitu mengumpulkan data dengan cara melakukan tanya jawab dengan narasumber CV Perdana 2000 Surabaya. Dalam hal ini adalah *Projeck Manajer* dimana narasumber tersebut dianggap paling menguasai dan memahami data, informasi, ataupun fakta dari objek penelitian tersebut; (2) Dokumentasi, dalam hal ini peneliti memperoleh data dari server untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan penelitian; (3) Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti sesuai dengan tujuan penelitian.

Satuan Kajian

Satuan kajian berkaitan dengan batasan yang akan dilakukan di dalam proses penelitian yang didasarkan pada rumusan penelitian. Pada penelitian ini banyak sub bab yang akan menjadi fokus penelitian meliputi : (1) Aspek-aspek yang diukur dalam penerapan *Relevan Cost* yaitu : (a) Struktur Organisasi. (b) Anggaran Biaya. (c) Klasifikasi Biaya. (d) Penetapan Harga. Aspek-aspek tersebut yang memberikan kontribusi besar di dalam penelitian Penerapan *Relevan Cost* Sebagai Alat Bantu dalam Pengambilan Keputusan Memproduksi Sendiri atau Membeli pada CV Perdana 2000 Surabaya. (2) Selanjutnya, pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli

Teknik Analisis Data

Teknik- teknik yang digunakan adalah sebagai berikut : (1) Memahami pengambilan keputusan secara taktis dengan menggunakan *Relevan Cost*; (2) Mengumpulkan data mengenai subjek penelitian untuk memahami biaya-biaya yang mungkin terjadi; (3) Memahami konsep pengambilan keputusan yang strategis diantara beberapa alternatif yang ada. Dalam kasus ini adalah antara alternatif memproduksi sendiri atau membeli; (4) Membandingkan penerapan pengambilan keputusan perusahaan dengan metode *Relevan Cost*; (5) Menulis hasil laporan penelitian; (6) Menarik konklusi terhadap rumusan masalah dan memberikan pengembangan implementasi hasil penelitian.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Hasil Penelitian

Pada dasarnya bidang usaha yang dilajankan CV. Perdana 2000 adalah kontraktor dan sipil. Namun peneliti memfokuskan bidang kontraktor pada proyek pembangunan Rumah ATM. Obyek penelitian yang dibahas oleh peneliti mengacu pada P.O Nomor :BLT/BNI46/2/051/2014 dimana didalamnya termuat tiga (3) *Site* pembangunan Rumah ATM wilayah Blitar yaitu Rumah ATM Pasar Dayu, Rumah ATM Kanogoro, Rumah ATM Pasar Patok. Masing-masing *site* mempunyai harga yang sama sebesar Rp 84.500.000.

Pembahasan

Terdapat dua keputusan dalam pengerjaan proyek ini, yaitu keputusan memproduksi sendiri dan membeli melalui vendor. Keputusan pertama apabila memproduksi sendiri perusahaan akan menanggung penuh pembiayaan proyek ini. Keputusan kedua apabila membeli, perusahaan akan memberikan *down payment* untuk pengerjaan proyek ini. Penelitian ini bertujuan untuk menguji penerapan *Relevan Cost* yang digunakan manajemen dalam memutuskan suatu proyek akan memproduksi sendiri atau membeli pada CV Perdana 2000 Surabaya. Berikut ini akan disajikan analisis penerapan biaya relevan berdasarkan data yang diperoleh

Analisis Biaya Relevan

Suatu tender pekerjaan, *Project Costing* menghitung terlebih dahulu biaya-biaya yang akan dikeluarkan sesuai dengan *scope* pekerjaan yang dibutuhkan oleh *owner*. Berikut perhitungan biaya yang menjadi dasar penawaran harga kepada *owner* (membeli atau memproduksi sendiri) pada tabel 1 :

Tabel. 1
RAB Pembangunan Rumah ATM Wilayah Blitar

NO	Jenis Pekerjaan	Pasar Patok	Kanigoro	Pasar Dayu
1	Pekerjaan Sipil	Rp 28.310.955	Rp 28.262.635	Rp 28.262.635
2	Pekerjaan Eksterior	Rp 9.311.630	Rp 9.749.750	Rp 9.749.750
3	Pekerjaan Interior	Rp 14.764.600	Rp 15.374.800	Rp 15.374.800
4	Relokasi ATM	Rp 2.500.000	Rp 1.500.000	Rp 1.500.000
5	Signage	Rp 14.748.000	Rp 14.748.000	Rp 14.748.000
6	Pengaman ATM	Rp 200.000	Rp 200.000	Rp 200.000
Total		Rp 69.835.185	Rp 69.835.185	Rp 69.835.185
Jasa		Rp 6.983.518	Rp 6.983.518	Rp 6.983.518
Total + Jasa		Rp 76.818.703	Rp 76.818.703	Rp 76.818.703
PPn 10%		Rp 7.681.870	Rp 7.681.870	Rp 7.681.870
Total		Rp 84.500.574	Rp 84.500.574	Rp 84.500.574
Pembulatan		Rp 84.500.000	Rp 84.500.000	Rp 84.500.000
Listrik		-	-	-
Grand Total		Rp 84.500.000	Rp 84.500.000	Rp 84.500.000

Sumber : Data Internal CV. Perdana 2000 (diolah)

Purchase Order dapat dijadikan dasar pekerjaan akan memproduksi sendiri atau membeli (melalui vendor) pada proyek tersebut. Karena didalam *purchase order* sudah dicantumkan *scope-scope* pekerjaan yang harus dilakukan. Disitu manajemen dapat melihat seberapa besar resiko yang dihasilkan pada proyek tersebut dan menghasilkan pertimbangan pengerjaannya. *Relevan Cost* membantu manajemen dalam pengambilan keputusan taktis yaitu memilih diantara berbagai alternatif dengan hasil yang langsung atau terbatas. Daftar peralatan pada table 2 untuk proyek pembangunan rumah ATM sebagai berikut :

Tabel. 2
Daftar Peralatan untuk Proyek Pembangunan Rumah ATM

No.	Nama Peralatan	Kondisi	Qty	Unit Price	Total
Peralatan Sipil					
1.	Scaffolding	Baik	2 set	Rp 550.000	Rp 110.000
2.	Bor	Baik	3 unit	Rp 999.000	Rp 2.997.000
3.	Hammer Dril	Baik	1 unit	Rp 5.000.000	Rp 5.000.000
4.	Gerinda	Baik	2 unit	Rp 3.679.000	Rp 7.358.000
5.	Router	Baik	1 unit	Rp 188.000	Rp 188.000
6.	Kompresor	Baik	1 unit	Rp 1.455.831	Rp 1.455.831
7.	Palu	Baik	2 unit	Rp 25.000	Rp 50.000
8.	Bodem	Baik	1 unit	Rp 100.000	Rp 100.000
9.	Avometer	Baik	1 unit	Rp 62.000	Rp 62.000
10.	Digital	Baik	2 unit	Rp 1.630.000	Rp 3.260.000
11.	Battle	Baik	1 unit	Rp 20.000	Rp 20.000
12.	Spray Gun	Baik	4 unit	Rp 166.000	Rp 664.000
13.	Timba	Baik	5 pcs	Rp 15.000	Rp 75.000
14.	Cetok	Baik	2 unit	Rp 30.000	Rp 60.000
15.	Pacul	Baik	1 pcs	Rp 70.000	Rp 70.000
16.	Sekrop	Baik	2 pcs	Rp 75.000	Rp 150.000
Total					Rp 21.619.831

Sumber : Data Internal CV. Perdana 2000 (diolah)

Daftar peralatan untuk proyek pembangunan rumah ATM sebagaimana tampak pada tabel 1 bahwa, setiap pekerjaan proyek pembangunan rumah ATM ditargetkan selama 1 (satu) bulan. Sehingga beban penyusutan peralatan yang dibebankan pada proyek Rumah ATM wilayah Blitar dihitung sebagai berikut :

Beban penyusutan peralatan = $25\% \times \text{Rp. } 21.619.831 \times 1/12 = \text{Rp. } 450.413$. Peneliti memisahkan biaya-biaya dengan menggunakan dasar Perhitungan Rincian Harga Pekerjaan. Setelah dilakukan pemisahan biaya tenaga kerja langsung dan tidak langsung, maka biaya bahan baku dan biaya lainnya sudah dapat ditelusuri dari masing-masing aktifitas. Berdasarkan perhitungan dari data diatas maka, dapat diketahui biaya-biaya yang timbul jika proyek tersebut diproduksi sendiri. Biaya Sesungguhnya apabila memproduksi sendiri sebagai berikut :

Tabel. 3
Rekapitulasi Biaya Sesungguhnya Bila Memproduksi Sendiri

Jenis Biaya	Jumlah	
Bahan Baku Langsung	Rp	29.191.826
Tenaga Kerja Langsung	Rp	1.160.290
Overhead :		
Bahan Baku Tidak Langsung	Rp	24.926.750
Tenaga Kerja Tidak Langsung (Mandor)	Rp	65.972
Peralatan	Rp	450.413
Pekerjaan Persiapan	Rp	520.000
Total	Rp	56.315.251

Sumber : Data Internal CV. Perdana 2000 (diolah)

Sementara pada keputusan kedua yaitu membeli, pihak CV. Perdana 2000 memberikan penawaran pengerjaan kepada vendor. Sehingga dapat diketahui biaya keseluruhan yang timbul pada keputusan kedua adalah sebagai berikut :

Tabel. 4
Pembayaran Terhadap Vendor Per Site

Keterangan	Biaya
Pembuatan <i>Booth</i> ATM	Rp. 15.100.000
Pole Sign + Fascia ATM	Rp. 30.064.000
Pembangunan Rumah ATM	Rp. 22.000.000
Total	Rp. 67.164.000

Sumber : Data Internal CV. Perdana 2000 (diolah)

Seperti yang dijelaskan pada PO No : BLT/BNI46/2/051/2014 memuat tiga *site* pembangunan Rumah ATM wilayah Blitar yaitu Kanigoro, Pasar Patok, Pasar Dayu. Masing-masing *site* mempunyai harga yang sama sebesar Rp. 84.500.000. Berdasarkan perhitungan diatas, maka berikut penulis akan menyajikan biaya-biaya yang terjadi dari masing-masing *site* kedua alternatif memproduksi sendiri atau membeli. Sehingga dalam hal ini dapat diketahui *Differnt Cost* dari masing-masing *site*.

Tabel. 5
Rekapitulasi Biaya Per Site

Rincian Biaya	Dalam Rupiah		
	Site		
	Pasar Patok	Kanigoro	Pasar Dayu
Memproduksi Sendiri			
Bahan Baku Langsung	29.191.826	30.432.182	30.432.182
Tenaga Kerja Langsung	1.160.290	1.160.290	1.160.290
Overhead :			
Bahan Baku Tak Langsung	24.926.750	22.275.952	22.275.952
TK.T.Langsung (Mandor)	65.972	65.972	65.972
Peralatan	450.413	450.413	450.413
Pekerjaan Persiapan	520.000	480.000	480.000
Total	56.315.251	54.864.809	54.864.809
Membeli			
Pembuatan <i>Booth</i> ATM	15.100.000	15.100.000	15.100.000
Pole Sign + Fascia ATM	30.064.000	30.064.000	30.064.000
Pembangunan Rumah ATM	22.000.000	22.000.000	22.000.000
Total	67.164.000	67.164.000	67.164.000
<i>Different Cost</i>	10.848.794	12.299.191	12.299.191

Sumber : Data Internal CV. Perdana 2000 (diolah)

Berdasarkan analisis yang menggunakan metode biaya relevan diatas diketahui dengan nilai proyek masing-masing *site* sebesar Rp 84.500.000. Apabila memproduksi sendiri untuk *site* Pasar Patok total biaya sebesar Rp 56.315.251, maka laba yang dihasilkan sebesar Rp 28.184.749. *Site* Kanigoro total biaya sebesar Rp 54.864.809, maka laba yang dihasilkan sebesar Rp 29.635.191. Serta pada *site* Pasar Dayu total biaya sebesar Rp 54.864.809, maka laba yang dihasilkan sebesar Rp 29.635.191. Apabila membeli, untuk masing-masing *site* total biaya dengan nilai yang sama sebesar Rp 67.164.000, maka laba yang dihasilkanebesar Rp 17.336.000. Dalam hal ini, yang menjadi dasar pertimbangan manajemen adalah modal yang dibutuhkan, biaya yang akan terjadi, dan berapa tingkat profit yang dicapai. Faktor-faktor kualitatif dapat secara nyata mengetahui keputusan manajer. Faktor-faktor kualitatif sangat sulit dinyatakan dalam angka. Berdasarkan keputusan yang diambil oleh manajemen antara memproduksi dan membeli. Manajemen memilih untuk membeli pengerjaan proyek tersebut melalui vendor. Penulis melihat bahwa, apabila keputusan memproduksi sendiri, pembiayaan suatu proyek dilakukan sepenuhnya oleh perusahaan. Mulai bahan baku, mutu barang, kestabilan harga, serta sumber pasokan dapat lebih dikendalikan. Bahan baku yang digunakan serta dalam hal mutu akan sesuai dengan standart yang diinginkan oleh owner. Sedangkan dalam keputusan kedua yang dikerjakan oleh vendor, pembiayaan dilakukan secara *down payment*. Perusahaan tidak perlu mengeluarkan modal dengan jumlah besar karena pembayaran dilakukan ke vendor melalui termin yang sudah ditentukan. Namun dalam memilih vendor, apabila terjadi kesalahan maka resiko yang ditanggung yaitu kerugian materi yang menyangkut hasil dan kualitas yang tidak maksimal. Baik dari bahan baku, kapabilitas vendor, waktu yang tidak efektif sehingga ketepatan waktu yang sudah disepakati tidak sesuai dengan keinginan *owner*. Dalam hal kualitas barang yang berkaitan dengan kualitas bahan baku. Jika vendor dengan kapabilitas baik, maka bahan baku yang digunakan sesuai dengan spesifikasi dan permintaan. Apabila terjadi kestabilan harga bahan baku *owner* tidak perlu takut harga naik karena tanggungjawab dan resiko ada di vendor. Pertimbangan efektifitas alternatif terbaik pada pengerjaan proyek pembangunan Rumah ATM wilayah Blitar dengan memproduksi sendiri karena mamiliki *different cost* dan *different income* yang besar adalah *site* Pasar Dayu dan Kanigoro. Hal ini dikarenakan wilayah tersebut mudah dijangkau dan satu wilayah. Sedangkan untuk *site* yang sulit dijangkau

adalah Pasar Patok maka *different cost* dan *different income* lebih kecil. Analisis *Relevant Cost* membuktikan bahwa sangat bermanfaat bagi pengambilan keputusan perusahaan. Karena tanpa menggunakan metode biaya relevan ini, ada kemungkinan beberapa persoalan yang dihadapi perusahaan dapat berakibat pada pemilihan alternatif dan keputusan yang salah oleh pihak manajemen perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan mengenai analisis perhitungan biaya relevan dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli pada CV. Perdana 2000, maka dapat ditarik kesimpulan akhir dari penelitian ini adalah sebagai berikut. (1) Berdasarkan hasil analisis biaya relevan, dapat diketahui secara jelas perbandingan profit antara keputusan memproduksi sendiri dan membeli. Apabila memproduksi sendiri laba yang dihasilkan pada *site* Pasar Patok, Kanigoro, Pasar Dayu masing-masing sebesar Rp 28.184.749, Rp 29.635.191, Rp 29.635.191. Laba yang dihasilkan jika menunjuk vendor untuk masing-masing *site* akan lebih rendah yaitu sebesar Rp 17.336.000. Maka keputusan memproduksi sendiri dirasa tepat, karena profit yang didapat untuk masing-masing *site* lebih besar. Tetapi dalam penelitian ini keputusan yang diambil oleh manajemen CV. Perdana 2000 adalah membeli melalui vendor. Alasan dari keputusan tersebut karena perusahaan tidak perlu mengeluarkan modal dengan jumlah besar karena pembayaran dilakukan ke vendor melalui termin yang sudah ditentukan. (2) Resiko yang dihindari adalah kesalahan memilih vendor. Pemilihan vendor yang memiliki kapabilitas baik sangat penting. Perusahaan telah menunjuk langsung vendor dimana kapabilitas yang sudah diakui dan perusahaan telah mengenal baik vendor tersebut. Sehingga resiko yang tidak diinginkan dapat diminimalisir. (3) Pertimbangan-pertimbangan atas biaya relevan yaitu menunjukkan adanya *different cost* dan *different income* dari kedua alternatif untuk masing-masing *site* Pasar Patok sebesar Rp 10.848.794, Kanigoro sebesar Rp 12.299.191, Pasar Dayu sebesar Rp 12.299.191. Berdasarkan nilai tersebut, proyek pembangunan Rumah ATM wilayah Blitar dengan memproduksi sendiri yang memiliki *different cost* dan *different income* yang besar adalah *site* Pasar Dayu dan Kanigoro. Hal ini dikarenakan wilayah tersebut mudah dijangkau dan satu wilayah. Sedangkan untuk *site* yang sulit dijangkau adalah Pasar Patok maka *different cost* dan *different income* lebih kecil. (4) Faktor-faktor kualitatif dapat secara nyata mengetahui keputusan manajer. Faktor-faktor kualitatif sangat sulit dinyatakan dalam angka. Dalam kasus ini, penulis melihat apabila keputusan memproduksi sendiri, pembiayaan suatu proyek dilakukan sepenuhnya oleh perusahaan. Mulai bahan baku, mutu barang, kestabilan harga, serta sumber pasokan dapat lebih dikendalikan. Bahan baku yang digunakan serta dalam hal mutu akan sesuai dengan standart yang diinginkan oleh owner. Sedangkan dalam keputusan membeli yang dikerjakan oleh vendor, pembiayaan dilakukan secara *down payment*.

Saran

Data yang dimiliki oleh perusahaan atas proyek tersebut dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan untuk setiap alternatif yang akan dipilih, apakah memproduksi sendiri atau membeli dengan menunjuk vendor. Dengan cara tersebut, maka perusahaan dapat mencapai tingkat profit yang diinginkan karena data yang sudah dimiliki oleh perusahaan dijadikan dasar pengambilan keputusan secara tepat. Walaupun setiap proyek menghasilkan profit dan resiko yang beragam sesuai dengan kompleksitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Covindarajan. 2005. *Management Control System. Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11. Terjemahan Tjakrawala, K dan Krista. Salemba Empat. Jakarta.
- David, P. E. S., R. J. Pusung, dan G. M. Margaretha. 2014. Analisis Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus pada CV. Manguni Perkasa. *Jurnal EMBA* ISSN 1907 – 9737 Vol. 9. Manado.
- Dipohusodo, I. 2006. *Manajemen Proyek dan Konstruksi. Jilid I*. Kanesus. Jakarta.
- Ervianto, W.I. 2006. *Teori - Aplikasi Manajemen Proyek Konstruksi*. Edisi Pertama. ANDI. Yogyakarta.
- Hariadi, B. 2005. *Akuntansi Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Buku Kedua. Edisi Kedelapan. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Cetakan Ketujuh. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mursyidi. 2010. *Akuntansi Biaya*. Cetakan Kedua. PT. Indeks. Jakarta.
- Octavianus, M. dan V.Ilat. 2014. Analisis Biaya Relevan untuk Menerima atau Menolak Pesanan Khusus pada UD Sinar Sakti. *Jurnal EMBA* ISSN 2303-1174. Vol.2(3) : 236-244. Manado.
- Purwanti,A. dan D. Prawironegoro. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Rahmawati, E. D. 2010. Analisis Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus pada UD Sejati Mulia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga. Jakarta.
- Santosa, B. 2009. *Manajemen Proyek*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Simamora, H. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi III. Star Gate Publisher. Jakarta.
- Siregar,B. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Ticualu, N. 2014. Penggunaan Informasi Akuntansi Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Terhadap Pesanan Khusus pada CV Pyramid. *Jurnal EMBA* ISSN 2303-1174 Vol.2(1): 677-685. Manado.
- Wulan, C.M., D.P.E. Saerang, dan R.J. Pusung. 2014. Analisis Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan Menjual atau Memproses Lebih Lanjut Produk pada PT. Fortuna Inti Alam. *Jurnal EMBA* ISSN 2303-1174. Vol.2(2): 1043-1054. Manado.
- Witjaksono, A. 2006. *Akuntansi Biaya*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. YKPN. Yogyakarta.