

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Perusahaan

1. Sejarah Singkat PT Ciomas Adisatwa

PT Ciomas Adisatwa atau yang dikenal sebagai Japfa telah berdiri pada tahun 1993 di Bogor, Indonesia. Bisnis tersebut beroperasi pada bagian agribisnis juga hingga kini telah tersebar pada berbagai negara di area Asia misalnya China, India, Singapura, Myanmar, serta Vietnam. Perusahaan ini pada awalnya adalah sebuah bengkel yang kemudian berkembang dan beralih usaha pada sektor penjualan makanan seperti siomay, sosis, dan sejenisnya yang keseluruhannya berbahan baku hewan peternakan seperti sapi dan ayam. Seiring besarnya keperluan dan permintaan pasar diikuti juga dengan peningkatan kebutuhan bahan baku dalam pengelolaan makanan, sehingga didirikanlah bisnis kerjasama pada bagian makanan ternak yaitu PT. Ciomas Adisatwa menjadi *supplier* bahan baku bagi perusahaan induk PT. So Good Food, serta bermitra bersama bisnis diantaranya MCDonalds, KFC juga bisnis sejenis yang lain.

PT Ciomas Adisatwa yaitu bisnis yang memasarkan produk olahan dari hewan ternak untuk dimanfaatkan ragam protein hewannya yang bertujuan untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan pasar seperti pengusaha maupun penyedia pangan modern. Barang yang dipasarkan pada PT Ciomas Adisatwa adalah karkas ayam yang segar, higienis, juga terjamin kualitasnya. PT Ciomas Adisatwa kini telah membangun jaringan peternakan terbesar termasuk tempat potong ayam tipe A yang menyebar pada beberapa titik daerah perkotaan Indonesia dengan rerata memproduksi di atas 100 macam barang pada wujud mentah dan olahan.

Sebagai anak perusahaan PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk yang berkedudukan di Jakarta dan didirikan dengan maksud mendukung program pemerintah untuk meningkatkan gizi masyarakat, ketahanan pangan, penuntasan kemiskinan dengan pembukaan lapangan pekerjaan, dan alih teknologi dalam negeri. PT Ciomas Adisatwa melakukan

kegiatan merger dan akuisisi pada tahun 2011, tepatnya pada tanggal 1 September. Saat ini PT Ciomas Adisatwa telah tersebar di beberapa titik seperti Makassar, Cirebon, Medan, Pekanbaru, Tangerang dan lain-lain.

Unit PT meliputi PT Ciomas Adisatwa, Comfeed Indonesia Tbk, Japfa yang memiliki anak perusahaan PT Indojoya dan PT Bintang Terang Gemilang. PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk merupakan anak perusahaan PT yang didirikan pada tahun 1978. Ometraco merupakan anak perusahaan PT. Japfa Pelletizing Company mengeksport dan mengimpor PT dan bahan baku pakan ternak. Comfeed Indonesia Ltd, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pakan ternak. Namun, seiring berjalannya waktu PT Japfa Comfeed menjadi perusahaan besar dan terus berkembang sehingga pada akhirnya melepaskan diri dari PT.Ometraco.

2. Profil PT. Ciomas Adisatwa Medan

Pada tahun 2017 PT Ciomas Adisatwa yang berpusat di Jakarta mendirikan cabang di salah satu area metropolitan terbesar Indonesia yaitu Sumatera Utara dengan nama perusahaan PT Ciomas Adisatwa Medan. Perusahaan ini berlokasi di Dusun V, Jl. Besar Pasar IV Desa Klumpang Hampanan perak, Deli Serdang, Sumatera Utara. Perusahaan ini mulai aktif beroperasi pada tahun 2018 dimulai dari produksi olahan daging dalam bentuk sosis. Kemudian, perusahaan ini juga memproduksi ragam produk olahan daging lainnya seperti bakso, dan nugget dengan varian produk 500 gr dan 1000 gr pada masing-masing produk. Dalam sehari, PT Ciomas Adisatwa Medan dapat memproduksi sekitar 2 Ton atau sebanyak 2000 kg produk sosis, bakso, maupun nugget.

Dalam proses produksi sosis, perusahaan menggunakan bahan baku ayam dan sapi yang berasal dari peternakan ayam potong milik perusahaan. Perusahaan ini menjadi salah satu pemasok produk olahan daging bagi perusahaan-perusahaan makanan besar di Medan seperti misalnya KFC, Mcdonalds dan lainnya dengan produk yang dipesan secara khusus. Perusahaan ini memiliki pengujian teknis dan standarisasi kualitas, rasa yang tinggi dan konsistensi produk yang sangat terjaga. Bagi

konsumen yang tertarik terhadap produk eksklusif dan terbatas dari perusahaan, maka perusahaan bersedia melakukan pengembangan produk eksklusif dan tersendiri bagi para pelanggan yang menginginkannya. Pengiriman produk bisa dijalankan memakai transportasi yang dimiliki Ciomas yang higienis serta mempunyai temperatur simpanan yang terkendali.

Sejauh ini, PT. Ciomas Adisatwa Medan telah dikenal sebagai perusahaan olahan daging terbesar dan terbaik di kota Medan. Hal itu dibuktikan dari sertifikasi *Hazzard Analysis Critical Control Point* (HACCP) yang dimiliki perusahaan. Sertifikat tersebut menunjukkan bahwa seluruh kegiatan, sanitasi, dan higienitas telah sesuai dan mematuhi *Good Manufacturing Practice* (GMP) sehingga produk akhir memenuhi standar tersebut. PT. Ciomas Adisatwa Medan merupakan produk yang tepat untuk dikonsumsi dan dipasarkan.

3. Visi & Misi

VISI:

“Menjadi Perusahaan *Integrated Commercial Farm* dan *Poultry Processing* Terbesar”

MISI:

- 1) Menyediakan protein ayam yang sehat, halal, dan bermutu tinggi kepada masyarakat untuk perbaikan gizi
- 2) Memberikan kontribusi keuntungan sebesar-besarnya kepada JAPFA Group.
- 3) Meningkatkan kesejahteraan karyawan, mitra usaha, dan masyarakat di sekitarnya

4. Lokasi Perusahaan

PT.Ciomas Adisatwa Medan yang termasuk cabang atas PT Ciomas Adisatwa sebagai anak perusahaan atas Japfa Group berlokasi pada Dusun V, Jl. Besar Pasar IV Desa Klumpang Hampanan perak, Deli Serdang, Sumatera Utara.

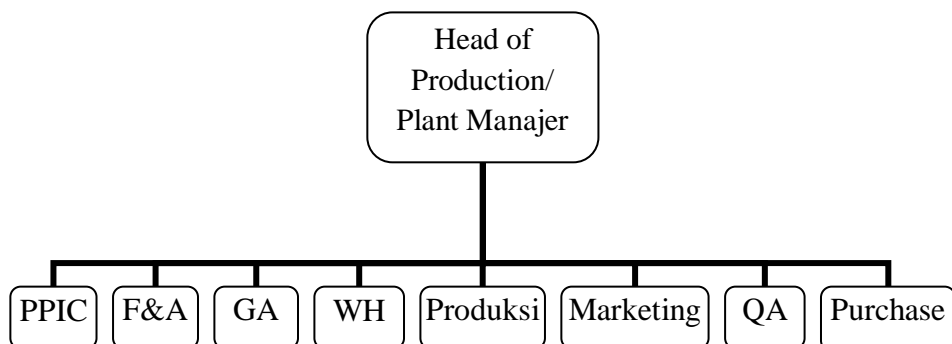
Adapun foto perusahaan PT Ciomas Adisatwa Medan (sisi depan) bisa diperhatikan dalam Gambar 4.1.



Gambar 4.1.

Perusahaan PT Ciomas Adisatwa Medan

5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas



Gambar 4.2.

Struktur Perusahaan PT Ciomas Adisatwa Medan

- 1) *Head of Production*, pembuatan kebijakan, pengelolaan, dan pemasaran produk yang akan dijual dan diproduksi menjadi tanggung jawab kepala unit produksi.
- 2) Plant Manajer, memiliki wewenang memimpin koordinasi dan kontrol produksi termasuk kepada staf yang terlibat dalam proses produksi
- 3) *Production Planning & Inventory Control (PPIC)*, bertugas dalam a) menyediakan bahan jadi tepat waktu dan sesuai permintaan marketing, b) meninjau forecast dari marketing untuk melakukan proses produksi yang selanjutnya dilakukan sehingga barang yang sudah diproduksi memiliki kualitas dan kuantitas yang baik. c) menghitung dan memastikan kebutuhan produksi seperti material yang dibutuhkan oleh proses produksi hingga bahan jadi, dan d) melakukan *quality control* kepada bahan jadi sebelum barang dikirimkan.
- 4) *Finance and Accounting (F&A)*, berwenang mengembangkan, merencanakan, dan mengendalikan akuntansi dan keuangan perusahaan untuk menyediakan data keuangan yang lengkap.
- 5) *General Affairs (GA)*, bertugas dalam a) melakukan pemeliharaan dan perawatan fasilitas dan asset yang dimiliki perusahaan, b) memastikan kegiatan perusahaan berjalan lancar sesuai dengan SOP, c) penjemputan antara perusahaan dengan supplier barang, jasa, maupun vendor yang digunakan perusahaan, d) melakukan perizinan (humas) yang dibutuhkan terkait kegiatan produksi, e) pengadaan fasilitas produksi, f) membuat laporan anggaran dan LPJ, g) membuat SOP, dan h) survei kepuasan dan kesejahteraan pegawai.
- 6) *WareHouse (WH)*, bertugas dalam pergudangan yang berperan penting dalam mengatur dan memastikan pendistribusian barang berjalan lancar serta stok bahan baku masih dapat memenuhi target produksi.
- 7) Produksi, bertugas dalam a) bertanggungjawab dan mengawasi pelaksanaan produksi, b) menjaga dan mengawasi agar mutu barang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, c) bertanggungjawab atas perawatan mesin-mesin, d) menjaga kualitas

produksi, e) menjaga produktivitas produk, f) mengoperasikan mesin produksi, dan lain sebagainya.

- 8) *Marketing*, bertanggung jawab atas penjualan produk dan manajemen data pemasaran. Kepala unit akan terus meninjau laporan pemasaran bulanan, sehingga dokumen pemasaran ini menjadi tanggung jawab bagian pemasaran dan merupakan laporan pemasaran. Selesai bertanggung jawab atas bagian ini dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan kepada pelanggan potensial dan baru.
- 9) *Quality Assurance* (QA) bertugas dan bertanggungjawab untuk a) memastikan bahwa produk sosis yang akan dijual memenuhi semua persyaratan kualitas untuk setiap komponen, b) memberikan jaminan kualitas dengan pemantauan dan serangkaian tes.
- 10) *Purchasing*, bertugas dalam a) menyusun daftar pengadaan barang perusahaan, b) melakukan *Analisa total cost of ownership*, c) menyusun daftar *supplier* dan menganalisa penawaran yang diberikan, d) melacak pengiriman dan mengecek kualitas barang sesuai kontrak.

B. Hasil Penelitian

1. Biaya Diferensial diantara Alternatif Pengambilan Keputusan dalam Produksi Sosis

Setiap perusahaan tentu tidak terlepas dari berbagai macam problema saat menjalankan usahanya, dan seorang manejer tidak boleh meninggalkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan begitu saja, karena isu-isu tersebut akan berpengaruh, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap pencapaian hasil perusahaan. Oleh karenanya, diperlukan metode pemecahan masalah yang efektif.

PT Ciomas Adisatwa Medan merupakan perusahaan yang tidak lepas dari kesulitan dalam menjalankan usahanya. Salah satunya adalah memutuskan apakah akan membeli produk sosis atau membuatnya sendiri. Selama ini, bisnis cenderung memproduksi sendiri sebagian besar produk sosis. Namun, adanya kenaikan biaya bahan baku sosis di kota Medan memunculkan masalah dalam produksi sosis sendiri di PT Ciomas Adisatwa Medan. Salah satu alternatif yang dilakukan perusahaan yaitu keputusan membeli sosis dari unit lain/pihak intern perusahaan pusat yang berada di pulau Jawa.

Berikut diuraikan spesifikasi biaya produksi sosis yang diperlukan perusahaan diantara kedua alternatif dalam pengambilan keputusan produksi sosis.

a) Biaya Diferensial Produksi Sosis Sendiri oleh Perusahaan

1) Biaya Bahan Baku

Spesifikasi pembiayaan bahan baku yang diperlukan pada pembuatan sosis sendiri oleh PT Ciomas Adisatwa Medan mengacu pada formula yang ditetapkan pihak *Research and Development* (RnD) sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.1 ini.

Tabel 4.1.
Biaya Bahan Baku

No	Nama Bahan Baku	Satuan (Kg)	Biaya Bahan Baku Produksi Sendiri (Rp)
1	MDM	1 Kg	45.000
2	Minced	1 Kg	34.000
3	Lemak	1 Kg	10.000
4	Daging Cincang	1 Kg	23.000
5	Minyak Goreng	1 Ltr	18.000
6	Tepung Terigu	1 Kg	13.000
7	Tepung Beras	1 Kg	5.980
8	MSG	1 Kg	33.000
9	Ponceau	1 Ltr	25.000
10	Gula	1 Kg	22.900
11	Garam	1 Kg	39.900
12	BlackPapper Oleorisin	1 Ltr	72.500
13	Collagen	1 Mtr	39.000
14	Plastik	1 Kg	36.000
15	Karton	1 Pcs	3.000
Total Biaya			420.280

Sumber: Divisi Produksi Sosis PT. Ciomas Adisatwa Medan (diolah)

Tabel 4.1 sebelumnya merincikan pembiayaan yang dibutuhkan perusahaan untuk memproduksi sebanyak 140 Kg sosis siap saji. Sehingga, untuk memproduksi 1 Kg sosis membutuhkan biaya bahan baku sebesar Rp. 3.002. Dalam sehari PT Ciomas Adisatwa dapat memproduksi sosis sebanyak 2.000 Kg dengan biaya bahan baku sosis sebesar $(3.002 \times 2.000 = \text{Rp. } 6.004.000)$. PT Ciomas Adisatwa memiliki waktu pengerjaan 6 hari/minggu ataupun 26 hari/bulan. Sehingga, biaya bahan baku produksi sosis sendiri di PT Cioams Adisatwa dalam kurun waktu 1 bulan sebesar $(26 \times 6.004.000 = \text{Rp. } 156.104.000)$.

2) Biaya Tenaga Kerja Langsung

Spesifikasi pembiayaan tenaga kerja langsung per bulan oleh PT Ciomas Adisatwa Medan dalam produksi sosis sendiri disajikan dalam Tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2.
Biaya Tenaga Kerja Langsung

Jenis Pekerjaan	Jumlah Pekerja	Upah per Orang (Rp)	Upah per Bulan (Rp)
Bagian Produksi	65	1.507.692	98.000.000

Sumber: Divisi Produksi Sosis PT. Ciomas Adisatwa Medan (diolah)

3) Biaya *Overhead* Pabrik

Spesifikasi pembiayaan *overhead* pabrik per bulan PT Ciomas Adisatwa Medan dalam produksi sosis sendiri disajikan dalam Tabel 4.3 di bawah.

Tabel 4.3.
Biaya *Overhead* Pabrik Per Bulan

No	Jenis Biaya <i>Overhead</i>	Jumlah (Rp)
1	Biaya Tenaga Kerja Tak Langsung	88.200.000
2	Biaya Penyusutan	147.000.000
3	Biaya Listrik dan Air	44.100.000
4	Biaya Telepon	14.700.000
Total Biaya		294.000.000

Sumber: Divisi Produksi Sosis PT. Ciomas Adisatwa Medan (diolah)

4) Pembiayaan Diferensial Produksi Sosis Sendiri

Untuk mengetahui seberapa besar biaya produksi sosis sendiri oleh PT Ciomas Adisatwa Medan dalam 1 bulan dapat dilakukan dengan menjumlahkan ketiga unsur pembiayaan produksi yaitu pembiayaan bahan baku (Rp. 156.104.000), pembiayaan tenaga kerja langsung (Rp.

98.000.000), dan pembiayaan *overhead* pabrik (Rp. 294.000.000). Sehingga pembiayaan diferensial produksi sosis sendiri oleh PT Ciomas Adisatwa Medan dalam 1 bulan sebesar (156.000.000 + 98.000.000 + 294.000.000 = Rp. 548.000.000).

b) Biaya Diferensial Produksi Sosis melalui Unit Lain

Spesifikasi biaya diferensial produksi sosis melalui unit lain/pihak intern perusahaan PT Ciomas Adisatwa Medan dengan terperinci disediakan pada Tabel 4.4 di bawah.

Tabel 4.4.
Biaya Diferensial Produksi Sosis Melalui Unit Lain

Jenis Biaya	Kuantitas (Kg)	Harga (Rp)
Sosis	1	9.500
Angkut	1	519

Sumber: Divisi Produksi Sosis PT. Ciomas Adisatwa Medan (diolah)

Tabel 4.4 di atas menunjukkan spesifikasi biaya produksi sosis melalui unit lain dalam satuan kilogram. Dalam satu bulan, PT Ciomas Adisatwa biasanya membeli sosis sebanyak 52.000 Kg dari unit lain dan jumlahnya sama dengan jumlah produksi sosis sendiri pada setiap bulannya. Jadi pembiayaan sosis perbulan senilai (52.000 x 9.500 = Rp. 494.000.000). Namun, ada biaya tambahan dalam produksi sosis melalui unit lain yaitu biaya angkut sebesar Rp. 519 per kilogram sosis dengan menggunakan alat transportasi intern perusahaan. Sehingga dalam satu bulan biaya angkut sosis dari unit lain sebesar (52.000 x 519 = Rp. 27.000.000).

Untuk mengetahui seberapa besar biaya diferensial membeli sosis melalui unit lain oleh PT Ciomas Adisatwa Medan dalam 1 bulan dapat dilakukan dengan menjumlahkan total biaya sosis dan biaya angkut sehingga diperoleh biaya diferensial membeli sosis melalui unit lain sebesar (494.000.000 + 27.000.000 = Rp. 521.000.000).

c) Perbandingan Biaya Diferensial dalam Keputusan Produksi Sendiri dan Membeli Sosis melalui Unit Lain

Membandingkan pembiayaan diferensial pada produksi sosis tersendiri dan membeli pada unit lain/perusahaan intern disajikan dalam Tabel 4.5 di bawah.

Tabel 4.5.

Perbandingan Biaya Diferensial Antara Kedua Alternatif

Keterangan	<u>Alternatif 1</u> Produksi Sendiri (Rp)	<u>Alternatif 2</u> Membeli dari Unit Lain (Rp)	Penghematan Biaya (Rp)
Biaya Diferensial per Kg	10.538	10.019	519
Biaya Diferensial per Bulan	548.000.000	521.000.000	27.000.000
Biaya Diferensial per Tahun	6.576.000.000	6.252.000.000	324.000.000

Sumber: data diolah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA MEDAN

Membandingkan pembiayaan diferensial yang disediakan dalam Tabel 4.5 sebelumnya, menunjukkan jika jumlah pembiayaan yang nantinya dikorbankan dari PT Ciomas Adisatwa Medan jika memilih untuk memproduksi sosis sendiri setiap bulannya yaitu senilai Rp. 548.000.000 atau sebesar Rp. 10.538/kg. Sementara apabila PT Ciomas Adisatwa Medan memilih alternatif membeli sosis melalui unit lain perusahaan akan mengeluarkan biaya yaitu sebesar Rp. 521.000.000 atau Rp. 10.019/kg. Dari perbandingan analisis akuntansi diferensial menggunakan biaya diferensial dapat diputuskan perusahaan lebih baik memilih untuk membeli sosis dari unit lain/perusahaan intern, karena

dengan membeli sosis dari unit lain perusahaan dapat menghemat biaya sebesar Rp 27.000.000/bulan atau Rp. 519/kg.

2. Alternatif Terbaik yang Digunakan Manajemen PT Ciomas Adisatwa Medan dalam Pengambilan Keputusan Produksi Sosis

Hasil analisis akuntansi diferensial menunjukkan jika alternatif 2 yaitu keputusan membeli sosis dari unit lain/perusahaan intern lebih menghemat biaya produksi daripada alternatif ke-1 yaitu produksi sosis sendiri oleh PT Ciomas Adisatwa Medan dengan jumlah penghematan biaya senilai Rp. 324.000.000/tahun ataupun Rp. 27.000.000/bulan.

Hal tersebut didukung oleh hasil observasi dan wawancara peneliti terkait keputusan manajemen PT Ciomas Adisatwa dalam memproduksi sosis yang kemudian disederhanakan pada Tabel 4.6 di bawah.

Tabel 4.6.
Perbandingan Kedua Alternatif dalam Keputusan Produksi Sosis

Keterangan	Keuntungan	Kekurangan
Alternatif 1 Produksi Sosis Sendiri	<ul style="list-style-type: none"> - Keuntungan mutlak milik perusahaan sebagai produsen dan penjual - Membuka lapangan pekerjaan - Kontrol dan kendali penuh terhadap kualitas dan kuantitas produk - Kebebasan berkreasi dan berinovasi terhadap produk - Menjaga reputasi perusahaan sebagai expert yang memasarkan produk unggul & berkualitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Munculnya biaya produksi (bahan baku, tenaga kerja langsung, <i>overhead</i>) serta pembiayaan kualitas dan manajemen juga pembiayaan tambahan lainnya - Munculnya faktor-faktor pengendali dan <i>risk</i> seperti kenaikan harga bahan baku dan biaya kegagalan internal maupun eksternal
Alternatif 2	<ul style="list-style-type: none"> - Menghemat pembiayaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimnya kontrol dan

Membeli dari Unit Lain	tenaga kerja langsung - Menghemat pembiayaan <i>overhead</i> pabrik - Menghemat waktu pengelolaa karena belum melakukan pengembangan, pengujian produk - Memperoleh spesifikasi produk yang sama - <i>Cost Reduction</i>	kendali terhadap kualitas produk - Terbatasnya eksklusivitas perusahaan - Biaya angkut/transportasi yang meningkat dan kendala lainnya terkait proses pengiriman barang dari unit lain
------------------------	--	--

Sumber: hasil wawancara dan observasi

Berdasarkan Tabel 4.6 perbandingan kedua alternatif dalam pengambilan keputusan produksi atau membeli sosis oleh PT Ciomas Adisatwa Medan menunjukkan jika kedua alternatif mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing pada tiap aspeknya. Hasil wawancara dengan informan Bapak Elfrindo Purba (EP) selaku kepala divisi produksi sosis menyatakan sebagai berikut.

“Keputusan memproduksi sendiri atau membeli (*make or buy*) sosis di PT Ciomas Adisatwa Medan merupakan keputusan strategis manajemen untuk memproduksi secara *in-house* atau membeli dari pihak eksternal dalam hal ini melalui unit lain/perusahaan intern. Menanggapi hal ini, maka ada ragam faktor penting yang dapat menjadi pertimbangan manajemen perusahaan dalam mengambil keputusan secara efektif salah satunya adalah pertimbangan efisiensi biaya produksi. Selain daripada itu, tentu saja faktor lain seperti kompetensi (atau kapabilitas produksi), volume atau kuantitas, kebijakan *multiple-sources*, inventori, ataupun pertimbangan lain menyangkut strategi perusahaan yang dapat menimbulkan *cost reduction* dan meminimalisir biaya tambahan produksi. Faktanya, perusahaan kami lebih cenderung membeli sosis dari unit lain daripada memproduksi sendiri dengan pertimbangan biaya bahan baku di sini (kota Medan) yang sering berubah (naik turun) secara tak menentu dan menghemat waktu dan biaya produksi. Namun, untuk memenuhi kebutuhan pasar, kami tidak ragu membeli sosis dalam jumlah/partai besar dari unit lain. Hal itu karena unit lain sebagai pemasok sosis masih termasuk perusahaan intern Ciomas Adisatwa yang memproduksi sosis dengan kualitas dan spesifikasi yang sama dengan perusahaan kami. Sehingga kepercayaan kami terhadap unit lain terkait kualitas produk

sosisnya sejauh ini tetap terjaga dengan baik karena memiliki manajemen produksi yang tidak jauh berbeda dengan Ciomas Adisatwa di Medan”

Sementara, informan Bapak M. Rizky Ihsan Nasution (RI) selaku Kepala bagian *finance and accounting* (F&A) divisi produksi PT Ciomas Adisatwa Medan menyatakan hal berikut dalam wawancara terkait keputusan produksi sosis sendiri atau membeli dari unit lain.

“Keputusan memproduksi sendiri atau membeli sosis dari unit lain di PT Ciomas Adisatwa Medan tentu sudah dipertimbangkan dan dianalisis secara mendalam oleh divisi kami. Tujuannya ya agar perusahaan mendapatkan profit sebesar-besarnya dan dapat menghemat biaya produksi jangka panjang. Ketentuannya yaitu apabila hasil produksi sendiri harganya sesuai dengan pangsa dan target pasar, maka perusahaan lebih memilih untuk memproduksi sendiri. Sedangkan apabila produksi sendiri harganya lebih tinggi dari pasar sementara unit lain harganya di bawah harga pasar, maka perusahaan kami akan membeli sosis dari unit lain. Yang terpenting adalah efektifitas analisis harga produk di pasaran oleh manajemen perusahaan. Jadi, sifatnya cenderung fleksibel karena memang produksi produk sosis di sini termasuk sosis selalu disesuaikan dan didasarkan pada kuantitas permintaan pasar dan yang terpenting kebutuhan pasar dapat terpenuhi dengan baik serta perusahaan dapat mengambil keuntungan dari berbagai alternatif keputusan produksi sosis. Langkah pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah diawali dengan mengidentifikasi komponen biaya yang besar dari produk-produk yang dijual, setelah itu barulah kami menganalisa lebih jauh apakah produk yang saat ini diproduksi di perusahaan adalah produk yang memang paling tepat diproduksi sendiri ataukah ada peluang *cost-reduction* jika produk ini dihasilkan oleh unit lain dan begitupun sebaliknya. Walaupun misalnya memiliki potensi *cost reduction* yang sangat besar, namun aspek biaya tidaklah menjadi satu-satunya pertimbangan perusahaan, ada banyak faktor lain, *risk*, yang terkadang lebih penting, misalnya faktor kualitas, seberapa yakin perusahaan dengan kualitas produk *supplier* unit lain, faktor keyakinan akan *continuous supply*, dan tentu saja berkurangnya kontrol perusahaan atas proses dan kerahasiaannya. Kendati demikian, perusahaan kami atau unit Medan telah bekerjasama sejak lama dengan unit lain di pulau Jawa dan sejauh ini tidak ada kendala dalam pemenuhan permintaan pasar pada perusahaan kami yang terpenting analisis SWOT perusahaan sudah benar sehingga pengambilan keputusan produksi sendiri atau membeli dari unit lain akan efektif dan tepat”

Terkait efisiensi biaya produksi sosis pada PT Ciomas Adisatwa Medan dalam memproduksi sendiri atau membeli sosis dari unit lain telah dijelaskan oleh informan EP dalam wawancara sebagai berikut.

“Terkait efisiensi biaya produksi ini fleksibel, dalam artian banyak sekali pertimbangan dan analisis yang dilakukan. Menurut pandangan saya sejauh ini akan lebih efisien bagi perusahaan jika membeli sosis dari unit lain selain karena memangkas biaya produksi (*cost reduction*) juga menghemat waktu produksi serta dapat menghasilkan produk sosis dalam jumlah yang sesuai permintaan pasar dengan cepat. Namun yang menjadi tantangan bagi perusahaan saat membeli sosis dari unit lain adalah jika biaya angkut/kirim lebih tinggi maka perusahaan tetap akan melakukan kegiatan produksi sosis sendiri untuk memenuhi permintaan pasar.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, informan RI menyatakan dalam wawancara sebagai berikut.

“Untuk mengetahui keputusan mana yang efisien dalam produksi sosis di unit medan harus dilakukan analisis secara matang. Dikarenakan sosis yang dibeli dari unit lain/perusahaan intern mempunyai ciri khas dan karakteristik sosis yang sama dengan hasil produksi sendiri maka akan lebih efisien bagi perusahaan untuk membeli sosis dari unit lain karena lebih menghemat biaya dan waktu produksi. Kendati demikian, bukan berarti perusahaan unit medan tidak melakukan produksi sama sekali. Perusahaan tetap melakukan aktifitas produksi untuk produk lainnya, atau dalam kondisi tertentu saat permintaan pasar meningkat secara signifikan, untuk memenuhinya maka perusahaan menjalankan kedua alternatif (memproduksi dan membeli) secara bersamaan. Hal tersebut dikarenakan ada kuantitas produk tertentu yang disepakati diantara kedua unit perusahaan”

Berdasarkan hasil analisis akuntansi diferensial dan wawancara terkait keputusan produksi sosis sendiri (alternatif 1) atau membeli dari unit lain (alternatif 2) di PT Ciomas Adisatwa Medan menunjukkan jika biaya produksi oleh perusahaan lebih efisien pada alternatif 2 atau membeli dari unit lain. Selain menghemat pembiayaan pengelolaan senilai Rp. 324.000.000/tahun atau Rp. 27.000.000/bulan, perusahaan juga dapat keuntungan diantaranya: 1) memperoleh produk dengan kualitas dan spesifikasi yang sama, 2) menghemat waktu produksi karena tidak melakukan pengembangan maupun pengujian produk, dan 3) dapat memenuhi permintaan pasar dalam jumlah besar dengan praktis dan efektif.

G. Pembahasan

1. Biaya Diferensial diantara Alternatif Pengambilan Keputusan dalam Produksi Sosis

Hasil analisis biaya diferensial pada proses pengambilan keputusan produksi sosis di PT Ciomas Adisatwa Medan menunjukkan jika alternatif 2 (membeli melalui unit lain) lebih efisien daripada alternatif 1 (produksi sosis sendiri). Hal tersebut dibuktikan dari analisis biaya diferensial yang diperoleh yaitu pada alternatif 1 menunjukkan biaya diferensial per bulan senilai Rp. 548.000.000. Sedangkan alternatif 2 menunjukkan biaya diferensial per bulan senilai Rp. 521.000.000. Dengan demikian, alternatif 2 atau keputusan membeli sosis dari unit lain (perusahaan intern) menunjukkan penghematan pembiayaan pengelolaan sosis senilai Rp. 27.000.000/bulan atau Rp. 324.000.000/tahun.

Temuan tersebut relevan bersama kajian yang dilaksanakan Liana (2018); Tilaar *et al.* (2015); Suryantari (2015) yang memperlihatkan jika biaya produksi lebih efisien dengan alternatif membeli barang dari pihak/unit lain. Dengan membeli dari unit lain/pemasok, perusahaan dapat mengurangi resiko kerugian dan gagal produksi serta menghemat biaya produksi termasuk diantaranya pembiayaan tenaga kerja langsung serta pembiayaan operasi pabrik, (Asnaeda & Arnova, 2018).

Di sisi lain, hasil penelitian bertolakbelakang dengan penelitian yang dilakukan Tumbol *et al.* (2014); Rantung (2014); Maulida (2012) yang menyatakan jika alternatif memproduksi/membuat barang sendiri lebih efisien daripada membeli atau menjalin kemitraan dengan pihak lain. Hal tersebut dikarenakan dengan membuat produk sendiri perusahaan dapat memiliki keuntungan diantaranya yaitu keuntungan mutlak sebagai produsen dan penjual, membuka lapangan pekerjaan, dan kontrol serta kendali penuh terhadap taraf serta tingkat barang yang diproduksi (Lantu *et al.*, 2016).

Biaya diferensial menjadi sebagian aspek terpenting yang memberi dampak proses penarikan suatu putusan. Seluruh pembiayaan yang dikeluarkan dan berpengaruh langsung dalam proses penarikan putusan dapat dikatakan dengan pembiayaan diferensial. Sehingga pembiayaan diferensial sangat

bermanfaat dan begitu dipertimbangkan sebelum mengambil suatu keputusan. Salah satu persoalan pengambilan keputusan-keputusan khusus dalam kegiatan usaha terkait penggunaan biaya diferensial yang umum terjadi adalah masalah memproduksi sendiri (Pinontoan *et al.*, 2020). Biaya diferensial dapat dimanfaatkan untuk membantu perusahaan dalam menganalisis adanya fluktuasi pendapatan/omzet yang diiringi dengan kenaikan biaya yang proporsional. Dengan demikian, analisis biaya/akuntansi diferensial menjadi bentuk konsekuensi dan estimasi dari tindakan alternatif yang dapat dimanfaatkan pelaku usaha dalam proses pengambilan keputusan termasuk keputusan produksi (Tilaar *et al.*, 2015).

2. Alternatif Terbaik yang Digunakan Manajemen PT Ciomas Adisatwa Medan dalam Pengambilan Keputusan Produksi Sosis

Hasil perbandingan diantara alternatif produksi sosis PT Ciomas Adisatwa Medan melalui analisis akuntansi diferensial berdasarkan wawancara terhadap informan menunjukkan jika alternatif 2 atau keputusan membeli sosis dari unit lain lebih praktis pada bagian masa serta pembiayaan produksi yang dikeluarkan oleh manajemen dibandingkan dengan keputusan memproduksi sosis sendiri oleh PT Ciomas Adisatwa Medan. Pengambilan keputusan oleh manajemen untuk membeli sosis dari unit lain dinilai lebih menguntungkan perusahaan dikarenakan perusahaan dapat melakukan *cost reduction* dan menghemat biaya produksi termasuk pembiayaan tenaga kerja langsung, pembiayaan *overhead* pabrik dan waktu pengelolaan karena belum melakukan pengembangan ataupun pengujian produk sosisnya sendiri. Lain dari itu, bisnis tetap memperoleh spesifikasi sosis yang sama dikarenakan unit lain masih termasuk dalam perusahaan intern yang mempunyai manajemen produksi sosis yang serupa dengan PT Ciomas Adisatwa Medan.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, Elvalina *et al.* (2015) menyatakan jika perusahaan disarankan untuk melakukan analisis akuntansi diferensial khususnya terkait biaya produksi agar senantiasa dapat mengontrol *cost saving* dan menjalankan strategi *cost reduction* secara efektif. Apabila perusahaan memproduksi produknya sendiri tanpa menjalin kemitraan, perusahaan dapat memperoleh kualitas yang sudah pasti terjaga, namun di sisi lain perusahaan dihadapkan dengan ragam biaya

produksi seperti tenaga kerja langsung, *overhead* pabrik, penyediaan maupun perawatan sarana dan prasarana, dan biaya tambahan lainnya yang cukup memakan waktu produksi. Sehingga apabila perusahaan dapat menjalin kemitraan atau membeli dari unit lain yang masih dalam satu induk perusahaan, maka perusahaan dapat menghemat biaya maupun waktu produksi yang lebih efektif.

Berdasarkan hal tersebut, maka keputusan terbaik yang dapat dipilih manajemen berdasarkan kedua alternatif apakah membeli atau memproduksi sendiri adalah keputusan membeli dari unit lain sebab dapat menghemat uang dan waktu serta menghasilkan laba diferensial yang lebih tinggi daripada membuatnya sendiri. Terlepas dari kenyataan bahwa hasil penelitian sebelumnya tidak konsisten, tetapi dalam kenyataannya masih menggunakan analisis akuntansi diferensial, sebab dengan penggunaan analisis diferensial perusahaan dapat memiliki beberapa keuntungan dalam mengambil keputusan seperti membeli ataupun membuat sendiri (*make or buy decision*), menjual atau memproses suatu produk lebih lanjut (*sell or process further decision*), menghentikan atau melanjutkan produksi produk tertentu atau kegiatan usaha sebagian perusahaan (*stop or continue decision*), dan menerima atau menolak pesanan khusus (*special order decision*) yang bertujuan untuk memaksimalkan profit perusahaan (Asnaeda & Arnova, 2018).

Keputusan tepat yang bisa dilakukan bagian manajemen PT Ciomas Adisatwa Medan dalam hal efisiensi biaya produksi sosis adalah membeli produk sosis melalui unit lain/perusahaan intern dengan spesifikasi produk sosis yang serupa. Dengan demikian, PT Ciomas Adisatwa Medan dapat menghemat biaya produksi sosis dan menjaga reputasi perusahaan karena produk sosis yang dibeli dari unit lain tetap memiliki kualitas dan spesifikasi yang selaras dalam landasan kualitas bisnis yang sudah ditentukan. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan ragam alternatif yang ada ataupun alternatif baru yang dipilih manajemen sesuai dengan situasi dan kondisi pasar maupun perusahaan PT Ciomas Adisatwa Medan dengan tujuan utama meminimalisir timbulnya biaya tambahan produksi. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dibuat oleh Koyongian et al. (2016), yang menyatakan bahwa perusahaan akan menghadapi lebih sedikit risiko dalam setiap tindakan bisnis yang dilakukan jika manajemen melakukan perhitungan yang tepat

dan memperhitungkan produksi barang. Tentunya hal ini telah dibarengi dengan perencanaan yang tepat dari berbagai aspek, dan pengambilan keputusan yang tepat dalam pengelolaan perusahaan dapat meningkatkan pendapatan atau keuntungan.



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA MEDAN