

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Paradigma Penelitian

Penelitian “Penerapan Analisis Biaya Relevan Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan *Make-or-Buy* Pada Perusahaan *Cabletown*” ini menggunakan paradigma penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2009:4), penelitian kualitatif adalah penelitian yang hasilnya berupa data deskriptif dari orang maupun perilaku yang diteliti atau diamati. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang hasil penelitiannya tidak dapat diperoleh secara kuantifikasi atau proses statistik (Moleong, 2009:6). Paradigma penelitian kualitatif ini dipilih karena dalam melakukan analisis biaya relevan diperlukan penelitian yang holistik dan mendalam mengenai informasi-informasi yang relevan dengan alternatif keputusan yang ada. Informasi-informasi relevan tersebut bersifat valid karena data dan fakta penelitian diperoleh langsung dari laporan internal Perusahaan *Cabletown* seperti laporan keuangan dan laporan historis Perusahaan *Cabletown*. Data dan fakta juga diperoleh melalui laporan eksternal berupa rincian biaya produksi, kapasitas produksi, dan lama waktu produksi serta biaya pengiriman dari pabrik sepatu *Yongki Komaladi*. Informasi relevan juga harus lengkap sehingga dapat digali secara dalam dan menyeluruh.

Penelitian kualitatif ini lebih berorientasi pada proses karena pengumpulan data memerlukan waktu yang cukup lama yaitu sejak Perusahaan *Cabletown* berdiri hingga sekarang. Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah pengumpulan

datanya dilakukan oleh peneliti sendiri sebagai alat pengumpul data utama (Moleong, 2009:9). Pada penelitian ini, penulis sendiri merupakan pengumpul data utama dan penulis dekat dengan data karena yang diteliti adalah data dari perusahaan milik penulis dan beberapa rekan sehingga penulis terlibat langsung dalam memperoleh data yang diperlukan. Penelitian ini cenderung subyektif karena menggunakan perspektif dari penulis selaku pemilik perusahaan. Paradigma dari penelitian ini menggunakan pendekatan induktif yaitu dengan mengumpulkan data terlebih dahulu dan membuat keputusan atau hipotesis berdasarkan fakta yang ada. Penelitian kualitatif menyusun sejumlah data yang saling berhubungan dalam jumlah banyak (Moleong, 2009:11) sehingga dalam penelitian ini penulis mengumpulkan sebanyak mungkin dan secara mendalam informasi yang berhubungan dengan alternatif keputusan yang akan dibuat. Penerapan analisis biaya relevan memiliki sifat berbeda pada setiap kasus atau tujuan yang berbeda sehingga penelitian ini tidak dapat digeneralisasi dan bersifat studi kasus tunggal.

Berdasarkan tujuan penelitiannya, penelitian ini termasuk dalam penelitian terapan karena penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk membuat sebuah keputusan pada Perusahaan *Cabletown*. Penelitian ini menggunakan aplikasi dari teori analisis biaya relevan untuk menjawab dan memecahkan masalah mengenai masa depan Perusahaan *Cabletown*. Penelitian ini akan menganalisis biaya relevan dari dua alternatif dalam proses pengambilan keputusan yaitu tetap membeli dan mendistribusikan produk *korean shoes* dari distributor atau mulai memproduksi sendiri dengan sistem *outsourcing* pada pabrik sepatu *Yongki*

*Komaladi*. Hal tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian evaluasi. Penelitian evaluasi sendiri adalah penelitian yang hasil temuannya diharapkan dapat mendukung pengambilan keputusan dari dua atau lebih alternatif keputusan (Kuncoro, 2009:7). Penelitian ini juga dapat dikategorikan sebagai penelitian tindakan karena hasil temuannya akan segera digunakan sebagai tindakan pemecahan permasalahan dalam Perusahaan *Cabletown*. Hasil temuan dari penelitian ini diharapkan dapat mendukung pengambilan keputusan dalam permasalahan yang sedang dihadapi oleh Perusahaan *Cabletown*.

Berdasarkan karakteristik masalahnya, penelitian ini termasuk dalam penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus adalah penelitian yang bertujuan untuk meneliti makna, proses, dan pengertian atau pemahaman yang mendalam tentang individu, kelompok, atau situasi dalam jumlah waktu tertentu (Emzir, 2010). Masalah yang akan diteliti berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari Perusahaan *Cabletown* dan bertujuan untuk memberikan gambaran dan pemahaman yang mendalam mengenai kondisi perusahaan tersebut. Melalui penelitian ini, penulis akan menggali secara mendalam mengenai informasi-informasi yang relevan dengan alternatif keputusan terutama mengenai biaya dan manfaat relevan yang akan terjadi. Informasi-informasi ini didapatkan dari data internal perusahaan dalam jangka waktu sepuluh bulan, yaitu mulai bulan Januari 2012 sampai dengan Oktober 2012 serta yang akan terjadi di masa depan berkaitan dengan alternatif-alternatif keputusan. Penelitian ini juga termasuk sebagai penelitian deskriptif karena dalam penelitian ini dikumpulkan data untuk

dianalisis guna menjawab permasalahan yang sedang dihadapi oleh Perusahaan *Cabletown*. Salah satu manfaat dari penelitian deskriptif adalah sebagai studi untuk pengambilan keputusan dalam suatu usaha (Kuncoro, 2009:12). Penelitian ini berusaha untuk mendapatkan deskripsi yang lengkap, akurat, serta mendalam mengenai setiap alternatif keputusan yang ada. Desain penelitian deskriptif ini berguna untuk memilah data-data yang tidak diperlukan (Kuncoro, 2009:12) seperti informasi yang tidak relevan dengan alternatif keputusan.

Berdasarkan sifat dan jenis data yang diteliti, penelitian ini menggunakan penelitian empiris. Sebagai penelitian empiris, penulis menggunakan data atau fakta yang telah terjadi selama Perusahaan *Cabletown* berdiri. Data empiris yang digunakan adalah data arsip primer yaitu data internal perusahaan seperti laporan keuangan perusahaan dan data sekunder yaitu referensi literatur berupa buku, jurnal, artikel, dan data statistik dari lembaga statistik. Data primer didapatkan dari catatan keuangan perusahaan dan rekaman historis perusahaan lainnya yang akan digali secara mendalam dalam penelitian ini. Data yang digunakan adalah data yang dialami sendiri oleh penulis selama Perusahaan *Cabletown* berdiri sehingga penulis dekat dengan data yang diteliti. Penelitian ini juga menggunakan data eksternal berupa rincian biaya produksi, biaya pengiriman, kapasitas produksi, dan lama waktu produksi dari pabrik sepatu *Yongki Komaladi*.

## B. Pemilihan Data Penelitian

### 1. Populasi

Penelitian “Penerapan Analisis Biaya Relevan Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan *Make-or-Buy* Pada Perusahaan *Cabletown*” ini menggunakan data kualitatif dan kuantitatif. Data ini diperlukan dalam penerapan analisis biaya relevan untuk pengambilan keputusan Perusahaan *Cabletown*. Data kualitatif yang akan digunakan berupa informasi kualitatif sehubungan dengan alternatif keputusan yang akan diambil. Data kuantitatif yang akan digunakan adalah laporan keuangan Perusahaan *Cabletown*. Menurut Kuncoro (2009:118), “Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian”. Berdasarkan data yang telah dipaparkan sebelumnya, maka populasi dari penelitian ini adalah semua laporan dan data yang berkaitan dengan kegiatan Perusahaan *Cabletown* dari awal berdiri hingga sekarang.

### 2. Sampel

Sampel adalah kumpulan bagian dari unit populasi (Kuncoro, 2009:118), sehingga dari populasi penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya diambil beberapa sampel. Sampel yang digunakan adalah laporan keuangan, laporan penjualan, dan laporan biaya baik biaya tetap maupun biaya variabel bulan Januari 2012 sampai dengan Oktober 2012 yang didapatkan dari laporan keuangan perusahaan. Sampel ini dipilih karena sejak bulan Januari 2012 sampai dengan Oktober 2012 Perusahaan *Cabletown* baru fokus menjadi perusahaan dagang dan

mulai menunjukkan kegiatan keuangan yang signifikan setelah sebelumnya sempat mengalami stagnasi selama satu tahun. Data tersebut yang akan menjadi salah satu acuan untuk diteliti guna mengambil keputusan dalam perusahaan *Cabletown*.

Desain sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain sampel nonprobabilitas. Desain ini dipilih karena tidak ada generalisasi dalam data sampel yang digunakan. Sampel nonprobabilitas yang digunakan ini termasuk dalam kategori *quota sampling* dan *judgement sampling* yang merupakan *purposive sampling*. *Judgement sampling* adalah pemilihan sampel yang didasarkan pada penilaian beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan tujuan penelitian (Kuncoro, 2009:139). *Quota sampling* adalah pemilihan sampel yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua subgrup dalam populasi telah terwakili dalam karakteristik sampel sampai batas tertentu sesuai dengan tujuan penelitian.

Populasi yang telah ditentukan dalam penelitian ini telah terwakili dalam sampel laporan perusahaan bulan Januari 2012 hingga Oktober 2012. Laporan perusahaan ini dapat memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan dan dapat memprediksikan biaya dan manfaat yang akan terjadi di masa depan. Data rincian biaya produksi, biaya pengiriman, kapasitas produksi, dan lama waktu produksi dari pabrik sepatu *Yongki Komaladi* juga dapat membantu dalam analisis dalam pengambilan keputusan yang akan dilakukan. Pemilihan sampel ini telah disesuaikan dengan maksud dari penelitian.

### C. Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian “Penerapan Analisis Biaya Relevan Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan *Make-or-Buy* Pada Perusahaan *Cabletown*” ini digunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data dokumenter yang berasal dari data primer internal Perusahaan *Cabletown* yang telah diolah dan didokumentasikan selama perusahaan ini berjalan, seperti laporan keuangan, laporan penjualan, dan biaya-biaya. Data primer eksternal berupa rincian biaya produksi, biaya pengiriman, kapasitas produksi, dan lama waktu produksi dari pabrik sepatu *Yongki Komaladi* dapat membantu dalam analisis dalam pengambilan keputusan yang akan dilakukan. Data sekunder yang digunakan adalah referensi literatur seperti buku, jurnal, artikel, serta data statistik yang diperoleh dari lembaga statistik.

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data tersebut adalah dengan analisis dokumenter atau historikal yaitu dengan melakukan observasi. Observasi yang dilakukan adalah *content analysis*, yaitu mengobservasi dan menganalisis secara rinci dan akurat isi dari dokumen-dokumen internal Perusahaan *Cabletown* untuk menghasilkan deskripsi yang obyektif dan sistematis. Melalui observasi ini akan didapatkan data yang relevan dengan analisis biaya relevan yang akan dilakukan.

### D. Variabel Penelitian

Variabel yang akan diteliti adalah biaya, pendapatan, dan laba Perusahaan *Cabletown*. Biaya adalah sejumlah kas atau ekuivalen dengan kas yang

dikorbankan untuk barang dan/atau jasa yang diharapkan dapat memberikan keuntungan baik di masa sekarang maupun yang akan datang (Rich *et al.*, 2010:712). Biaya yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah biaya tetap, biaya variabel, biaya diferensial, biaya terbenam, dan biaya kesempatan yang relevan dengan alternatif pengambilan keputusan. Biaya tetap adalah biaya yang secara keseluruhan konstan dalam rentang yang relevan ketika tingkat keluaran meningkat ataupun menurun (Rich *et al.*, 2010:757). Biaya variabel adalah biaya yang secara keseluruhan jumlahnya bervariasi dan berbanding lurus dengan perubahan keluaran dalam rentang yang relevan (Rich *et al.*, 2010:760). Biaya diferensial adalah perbedaan biaya pada setiap alternatif keputusan (Garrison *et al.*, 2010:52). Biaya kesempatan adalah manfaat potensial yang dikorbankan ketika sebuah alternatif telah terpilih dari alternatif yang lainnya. Biaya terbenam adalah sebuah biaya yang telah terjadi di masa lalu dan tidak dapat dirubah oleh keputusan apapun yang akan dibuat. Biaya relevan sendiri adalah biaya akan terjadi di masa depan yang berbeda pada setiap alternatif keputusan (Hilton *et al.*, 2008:520). Menurut Harahap (2008:113), laba adalah sisa pendapatan setelah dikurangi dengan biaya selama satu periode akuntansi. Pendapatan adalah kenaikan aset perusahaan karena adanya transaksi keuangan dengan pihak ketiga (Wibowo, 2008:3).

#### E. Analisis Data

Analisis data adalah salah satu tahap yang penting dalam suatu penelitian yang bertujuan untuk menyediakan informasi dan memecahkan masalah



(Kuncoro, 2009:185). Analisis data kualitatif adalah proses penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan mengelompokkannya, mensintetiskan, serta menemukan pola dan akhirnya memutuskan temuan yang akan dikemukakan pada orang lain (Bogdan dan Biklen dalam Moleong, 2009:248). Seiddel dalam Moleong (2009:248) menjabarkan proses analisis data kualitatif sebagai berikut:

1. Mencatat dan meringkas data kemudian diberi kode agar sumber data dapat ditelusuri.
2. Mengumpulan, mengelompokkan, mensintetiskan, serta membuat ikhtisar dan indeks data.
3. Mengolah data dengan cara mencari dan menemukan pola dan hubungan dari kategori data kemudian menyajikan temuan umum.

Sebelum sebuah data dianalisis, data tersebut perlu dicek keabsahannya agar data tersebut benar-benar *valid* dan *reliable*. Triangulasi merupakan salah satu metode yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data dalam analisis data kualitatif dengan membandingkan suatu hal dalam hasil wawancara terhadap suatu obyek penelitian (Moleong, 2009:330). Denzin (2011) mengemukakan bahwa terdapat empat tipe triangulasi, yaitu triangulasi data, triangulasi peneliti, triangulasi metode, dan triangulasi teori. Penelitian ini menggunakan metode triangulasi data yaitu metode pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan berbagai macam sumber data dalam suatu penelitian (Denzin, 2011). Melalui penelitian ini akan diteliti sumber-sumber data yang relevan dengan alternatif

keputusan yang telah ditentukan sehingga peneliti dapat menemukan data sesuai dengan tujuan penelitian.

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008:246-252) terdapat tiga jalur analisis data, antara lain:

#### 1. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses merangkum, memilah dan memfokuskan pada hal-hal yang pokok dan penting, menggolongkan, menyederhanakan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data mentah dari lapangan agar kesimpulan akhir dapat diperoleh. Reduksi data sendiri meliputi peringkasan data, pemisahan, penelusuran tema, dan pembuatan gugus-gugus. Tahapan dalam reduksi data adalah: (1) menyeleksi data dengan ketat; (2) membuat ringkasan atau uraian singkat; (3) menggolongkan data dalam pola yang lebih luas.

#### 2. Penyajian Data

Setelah melakukan reduksi data, langkah selanjutnya adalah melakukan penyajian data. Penyajian data adalah proses penyusunan sekumpulan informasi sehingga dapat diperoleh suatu keputusan atau kesimpulan. Penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat berupa:

- a. Teks naratif yang berasal dari catatan lapangan.
- b. Bagan, matriks, jaringan, atau grafik. Bentuk penyajian data ini diperoleh dari penggabungan informasi yang disusun dengan padu dan mudah dijangkau, sehingga dapat memudahkan peneliti dalam melihat apa yang sedang terjadi dan menilai apakah kesimpulan yang didapatkan sudah tepat.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan disebut juga verifikasi adalah pemberian arti dan interpretasi pada data yang telah direduksi dan disajikan sesuai dengan informasi yang dibutuhkan. Penarikan kesimpulan ini dilakukan secara terus-menerus oleh peneliti selama berada di lapangan. Kesimpulan-kesimpulan yang didapatkan oleh peneliti tersebut kemudian diverifikasi melalui proses penelitian, dengan cara:

- a. Meninjau dan menganalisis ulang kesimpulan selama proses penelitian.
- b. Meninjau ulang catatan yang diperoleh dari lapangan.
- c. Meninjau kembali dan bertukar pikiran dengan rekan sejawat untuk mengembangkan kesimpulan intersubjektif.
- d. Mengupayakan untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam sejumlah data yang lain.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh analisis data Perusahaan *Cabletown* yang relevan dengan alternatif keputusan yang telah ditentukan sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat. Adapun langkah analisis data dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi masalah yang akan diteliti.
- b. Menentukan alternatif-alternatif keputusan.
- c. Mengumpulkan informasi baik berupa informasi kuantitatif maupun informasi kualitatif. Informasi tersebut diperoleh dari laporan keuangan, laporan penjualan, dan laporan biaya-biaya Perusahaan *Cabletown* mulai bulan Januari 2012 sampai dengan Oktober 2012. Data rincian biaya

produksi, biaya pengiriman, kapasitas produksi, dan lama waktu produksi dari pabrik sepatu *Yongki Komaladi* menjadi sumber data pendukung.

- d. Mereduksi data yang relevan dengan alternatif keputusan yang telah ditentukan.
- e. Mencatat dan meringkas data tersebut kemudian membuat sebuah uraian singkat.
- f. Menggolongkan data yang berupa informasi relevan baik informasi kuantitatif maupun informasi kualitatif ke dalam setiap alternatif terkait kemudian menyajikan data tersebut.
- g. Mengolah data dengan cara melakukan analisis biaya relevan untuk mencari dan menemukan pola dan hubungan dari kategori data kemudian menyajikan temuan umum.
- h. Melakukan proyeksi keuangan selama dua tahun ke depan mulai tahun 2013 untuk melihat dampak ke depan dari keputusan yang diambil.
- i. Melakukan analisis keuangan dan non-keuangan dari informasi kuantitatif dan informasi kualitatif dari setiap alternatif berdasarkan indikator keputusan pada Tabel 3.1. Analisis keuangan dan non-keuangan digunakan untuk menganalisis masa lalu dan alternatif potensial untuk menentukan bagaimana alternatif-alternatif ini berdampak pada aktivitas perusahaan, sumber daya, dan laba. Analisis ini diperlukan untuk tujuan perencanaan dan kontrol dalam perusahaan (Crosson *et al.*, 2010:444). Analisis keuangan berguna sebagai dasar pengambilan keputusan keuangan yang bijaksana dalam suatu perusahaan. Dewasa ini, pengambilan keputusan sudah menjadi keseharian

suatu perusahaan. Analisis keuangan membantu perusahaan untuk mengerti tentang bagaimana menafsirkan dan membandingkan informasi keuangan sebagai salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang baik (Kwok, 2008). Analisis keuangan memberikan gambaran terhadap kondisi dan posisi keuangan perusahaan yang menjadi dasar suatu pengambilan keputusan dan memproyeksikan prospek di masa depan. Perusahaan yang mengabaikan analisis keuangan dapat beresiko mengalami kerugian finansial di masa yang akan datang.

Tidak semua hal yang terjadi dalam suatu perusahaan dapat diekspresikan dalam bentuk satuan moneter. Di sinilah analisis non-keuangan atau kualitatif dapat membantu perusahaan dalam menilai faktor-faktor tersebut (Kozami, 2008:131). Informasi non-keuangan atau informasi kualitatif berhubungan dengan elemen seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal perusahaan, kualitas produk, dan kemampuan inovasi perusahaan (Crosson *et al.*, 2010:23). Penilaian atau analisis informasi non-keuangan ini biasanya menggunakan indikator non-keuangan. Informasi non-keuangan ini pada umumnya selalu disertakan secara naratif atau deskriptif pada laporan keuangan tahunan. Penelitian Amir dan Lev serta Ittner dan Larcker dalam Alexander *et al.* (2011:869) menunjukkan bahwa analisis non-keuangan saling melengkapi dengan analisis keuangan. Kurangnya keselarasan dalam informasi keuangan dan non-keuangan dapat membuat manajer hanya berorientasi pada “angka” dan tidak memahami implikasi strategis dari keputusan yang dibuat.

**Tabel 3.1 Indikator Keputusan**

No.	Indikator Keputusan
1.	Keputusan <i>outsourcing</i> diambil apabila biaya diferensial dari alternatif keputusan <i>outsourcing</i> lebih sedikit, sebaliknya apabila biaya diferensial dari alternatif keputusan <i>outsourcing</i> lebih banyak maka perusahaan sebaiknya tidak melakukan <i>outsourcing</i> (Oliver dan Horngren, 2010:480).
2.	Perusahaan sebaiknya memilih alternatif yang memiliki manfaat yang terbesar dalam analisis biaya relevan (Hansen dan Mowen, 2011:820).
3.	Ada pemasok yang dapat mencapai skala ekonomis yang tidak dapat dicapai oleh perusahaan dan pemasok memiliki kemampuan eksekusi yang tidak dimiliki oleh perusahaan maka sebaiknya perusahaan melakukan <i>outsourcing</i> . Sebaliknya jika tidak maka sebaiknya perusahaan tetap pada integrasi vertikal (Besanko <i>et al.</i> , 2010:131).
4.	Perusahaan sebaiknya melakukan <i>outsourcing</i> apabila tidak ada aset tertentu yang memiliki hubungan yang signifikan. Sebaliknya jika ada maka sebaiknya perusahaan tetap pada integrasi vertikal (Besanko <i>et al.</i> , 2010:131).
5.	Perusahaan sebaiknya melakukan <i>outsourcing</i> apabila tidak ada masalah koordinasi yang signifikan. Sebaliknya jika ada maka sebaiknya perusahaan tetap pada integrasi vertikal (Besanko <i>et al.</i> , 2010:131).
6.	Perusahaan sebaiknya melakukan <i>outsourcing</i> apabila tidak ada masalah yang signifikan dalam kebocoran informasi pribadi perusahaan. Sebaliknya jika ada maka sebaiknya perusahaan tetap pada integrasi vertikal (Besanko <i>et al.</i> , 2010:131).
7.	Perusahaan sebaiknya melakukan <i>outsourcing</i> apabila kontrak kerja tidak memakan biaya yang terlalu mahal. Sebaliknya jika ada maka sebaiknya perusahaan tetap pada integrasi vertikal (Besanko <i>et al.</i> , 2010:131).
8.	Pengambilan keputusan taktis merupakan bagian kecil dari keseluruhan strategi perusahaan untuk mencapai keuntungan yang lebih maksimal di masa yang akan datang (Hansen dan Mowen, 2011:820). Konsep analisis biaya relevan biasanya diikuti dengan metode proyeksi keuangan selama dua sampai lima tahun untuk melihat dampak ke depan dari setiap alternatif keputusan demi kepentingan jangka panjang perusahaan (Blocher <i>et al.</i> , 2010:441). Proyeksi ke depan yang lebih menguntungkan yang sebaiknya dipilih perusahaan.
9.	Perusahaan sebaiknya melakukan integrasi vertikal apabila dengan melakukan <i>outsourcing</i> perusahaan malah harus mengeluarkan biaya yang banyak untuk investasi dalam aset tertentu (Hilton <i>et al.</i> , 2008:527) (Besanko <i>et al.</i> , 2010:123).
10.	Perusahaan sebaiknya memilih pemasok yang dapat mencapai skala produksi yang lebih besar dengan biaya per unit yang lebih rendah (Besanko <i>et al.</i> , 2010:114).
11.	Perusahaan sebaiknya memilih pemasok yang dapat melakukan kerja sama jangka panjang dengan jaminan kontrak kerja untuk melindungi perusahaan dari perilaku oportunistik (Besanko <i>et al.</i> , 2010:118).
12.	Perusahaan sebaiknya memilih pemasok yang dapat dipercaya atau memiliki hubungan yang baik dengan perusahaan untuk menghindari terjadinya masalah <i>hold up</i> karena adanya unsur ketidakpercayaan (Besanko <i>et al.</i> , 2010:129).
13.	Perusahaan sebaiknya menghindari terjadinya marjinalisasi ganda. Marjinalisasi ganda adalah ketika pemasok berusaha mengeksploitasi kekuatan pasar mereka dengan meningkatkan harga melebihi biaya marjinal dan kemudian perusahaan yang membeli produk dari pemasok tersebut berusaha melakukan hal yang sama (biasanya dua kali lipat) sehingga harga produk menjadi terlalu tinggi. Perusahaan sebaiknya memilih alternatif yang memungkinkan perusahaan mendapatkan harga yang lebih rendah dengan laba yang lebih besar (Besanko <i>et al.</i> , 2010:131).

- j. Penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan berdasarkan alternatif yang paling banyak memenuhi indikator keputusan seperti pada Tabel 3.1.