

## **BAB II**

### **PENGAMBILAN KEPUTUSAN TAKTIS**

#### **2.1. Akuntansi Manajerial**

Sistem informasi akuntansi pada suatu organisasi memiliki dua sistem utama yaitu sistem akuntansi manajemen dan sistem akuntansi keuangan (Hansen dan Mowen, 2009). Sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi untuk pihak internal seperti manajer, eksekutif, dan para pekerja. Sedangkan, sistem akuntansi keuangan berhubungan dengan penyediaan output laporan keuangan pihak eksternal. Akuntansi manajerial membantu manajer sebuah perusahaan membuat keputusan jangka pendek maupun jangka panjang dengan cara mempersiapkan laporan operasional bisnis. Sedangkan menurut Hansen, Mowen, dan Heitger (2017) akuntansi manajerial merupakan sistem akuntansi internal perusahaan dan dirancang untuk mendukung kebutuhan manajer akan informasi. Tujuan dari akuntansi manajerial yaitu:

1. Menyediakan informasi untuk perencanaan.
2. Menyediakan informasi untuk pengendalian
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

##### **2.1.1. Proses Manajemen**

Proses manajemen merupakan proses yang menjelaskan masing-masing fungsi dari para manajer dan pekerja. Proses manajemen melibatkan pekerja untuk berpartisipasi dan berpendapat mengenai operasional perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2009) pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) adalah

pemberian wewenang kepada orang-orang operasional untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tanpa otorisasi yang eksplisit dari pihak manajemen tingkat menengah atau lebih tinggi. Maka dari itu, proses manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan pengambilan keputusan (*decision making*). Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing proses manajemen yang ada pada sebuah perusahaan:

1. Perencanaan

Menurut Hansen, Mowen, dan Heitger (2017), perencanaan (*planning*) merupakan tindakan yang terperinci untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Seorang manajer diharuskan untuk dapat mengembangkan rencana agar dapat tercapainya tujuan sebuah perusahaan. Metode yang digunakan untuk pengembangan rencana tersebut harus dijelaskan secara rinci oleh manajer perusahaan.

2. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengawasi dan melakukan tindakan mengoreksi. Pengendalian dilakukan dengan cara membandingkan kinerja yang sebenarnya terjadi dengan kinerja yang diharapkan (Hansen, Mowen, dan Heitger, 2017). Pengendalian dilakukan untuk memberi evaluasi serta memperbaiki langkah yang diambil dalam menerapkan perencanaan yang sudah dibuat. Pada proses ini, manajer dan para pekerja dapat membuat perencanaan ulang jika memang dibutuhkan perusahaan.

3. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan proses memilih dari beberapa alternatif yang ada. Seorang manajer harus memilih rencana yang terbaik dari berbagai macam alternatif agar suatu tujuan bisa tercapai (Hansen, Mowen, Heitger, 2017). Pengambilan keputusan digunakan untuk jangka panjang maupun jangka pendek.

## 2.2. Pengambilan Keputusan

Ada 2 (dua) macam pengambilan keputusan (*decision making*) yaitu sebagai berikut:

### 1. Pengambilan Keputusan Taktis (*Tactical Decision Making*)

Pengambilan keputusan taktis didasarkan pada pemilihan diantara beberapa alternatif dengan mempertimbangkan waktu dengan segera dan memiliki tinjauan yang terbatas. Biasanya pengambilan keputusan taktis bersifat jangka pendek.

### 2. Pengambilan Keputusan Strategis (*Strategic Decision Making*)

Pengambilan keputusan strategis didasarkan pada pemilihan diantara beberapa alternatif strategi, sehingga keunggulan kompetitif perusahaan dalam jangka panjang dapat dicapai.

Langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dirumuskan menjadi enam menurut Hansen, Mowen, dan Heitger (2017) yaitu:

1. Mengenali dan menentukan masalah.
2. Mengidentifikasi alternatif solusi permasalahan.
3. Mengidentifikasi dan mengestimasi manfaat biaya relevan atas setiap alternatif.

4. Memperkirakan biaya dan manfaat yang relevan untuk setiap alternatif yang layak.
5. Mempertimbangkan aspek kualitatif dari setiap alternatif.
6. Mengambil keputusan dengan memilih alternatif yang memberikan manfaat keseluruhan yang terbesar.

### **2.2.1. Pengambilan Keputusan Taktis**

Pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*) dilakukan berdasar pemilihan dari antara beberapa alternatif dengan mempertimbangkan waktu yang segera dan tinjauan yang terbatas sehingga cenderung bersifat jangka pendek. Menurut Hansen, Mowen, dan Heitger (2017) keputusan jangka pendek sering kali merupakan tindakan berskala kecil yang memiliki tujuan yang lebih besar.

### **2.2.2. Kriteria Pengambilan Keputusan Memberhentikan atau Mempertahankan Produk.**

Manajemen perusahaan memiliki beberapa kriteria dalam pengambilan keputusan untuk memberhentikan atau mempertahankan sebuah produk, diantaranya sebagai berikut:

1. Menurunnya volume penjualan produk.
2. Menurunnya penjualan suatu produk sebagai bagian presentase dari total penjualan.
3. Menurunnya pangsa pasar.
4. Kenaikan berbagai biaya tanpa adanya kenaikan penjualan produk.

### 2.3. Metode Perhitungan Biaya Pokok Produksi

Menurut Hansen, Mowen, dan Heitger (2017) ada dua pendekatan dalam menentukan harga pokok produksi yaitu:

#### 1. Pendekatan *Full Costing*

Pendekatan ini merupakan metode yang membebankan seluruh biaya produksi ke produk (Hansen, Mowen, dan Heitger, 2017). Metode yang digunakan dalam menentukan biaya produksi adalah membebankan komponen biaya manufaktur yang ada (BBB, BTKL, dan BOP) sehingga diperoleh rumus sebagai berikut :

Biaya Bahan Baku Langsung	xxx
Biaya Tenaga Kerja Langsung	xxx
Biaya <i>Overhead</i> Pabrik Variabel	xxx
<u>Biaya <i>Overhead</i> Pabrik Tetap</u>	<u>xxx +</u>
Biaya Pokok Produksi	xxx

#### 2. Pendekatan *Variable Costing*

Berbeda dengan pendekatan *full costing*, metode *variabel costing* hanya membebankan biaya manufaktur dalam menentukan biaya pokok produksi. Biaya *overhead* tetap dalam metode ini didefinisikan sebagai biaya untuk bertahan dalam bisnis. Diperoleh rumus sebagai berikut:

Biaya Bahan Baku Langsung	xxx
Biaya Tenaga Kerja Langsung	xxx
<u>Biaya <i>Overhead</i> Pabrik Variabel</u>	<u>xxx +</u>
Biaya Pokok Produksi	xxx

## **2.4. Biaya**

### **2.4.1. Definisi Biaya**

Menurut Hansen dan Mowen (2015:42) biaya didefinisikan sebagai kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa depan bagi organisasi. Carter (2012) mengungkapkan bahwa biaya merupakan nilai tukar, pengeluaran, atau pengorbanan yang dilakukan oleh pelaku usaha dengan tujuan untuk menjamin perolehan manfaat. Sedangkan menurut Mulyadi (2015:8) biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang dikemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Dapat disimpulkan biaya adalah pengorbanan untuk memperoleh suatu manfaat. Suatu biaya dapat dinyatakan dalam satuan uang jika ada obyek biayanya. Obyek biaya ada beberapa macam yaitu biaya langsung (*direct cost*), biaya tidak langsung (*indirect cost*), dan biaya arbitrar.

### **2.4.2. Biaya Langsung**

Biaya langsung merupakan biaya yang hanya bisa ditelusuri secara langsung ke obyek biaya. Biaya yang dapat digolongkan kedalam biaya langsung contohnya adalah biaya pelatihan karyawan, biaya pengujian, biaya perancangan, dan biaya-biaya lain yang dikeluarkan untuk memproduksi suatu produk

### **2.4.3. Biaya Tidak Langsung**

Biaya tidak langsung adalah biaya yang hanya dialokasikan berdasar kebijakan manajemen karena hubungan biaya dan obyek yang sulit ditentukan.

Biaya-biaya yang merupakan biaya tidak langsung adalah biaya administrasi, biaya listrik, biaya air, biaya sewa gedung, dan lain sebagainya.

#### **2.4.4. Klasifikasi Biaya berdasarkan Perilaku Biaya**

Biaya dapat diklasifikasikan menjadi beberapa macam, salah satunya adalah berdasarkan perilaku biaya. Ada 3 (tiga) macam klasifikasi biaya berdasar perilaku biaya (Hansen, Mowen, dan Heitger, 2017) yaitu:

- a. Biaya tetap (*fixed cost*) merupakan biaya yang memiliki jumlah total tidak berubah walaupun volume aktivitas yang berpengaruh terhadap biaya mengalami perubahan. Jika jumlah output semakin banyak, maka biaya tetap per unit menjadi semakin rendah. Begitu juga sebaliknya, jika jumlah output rendah, maka biaya tetap per unit menjadi tinggi. Biaya tetap (*fixed cost*) dibagi menjadi 2 (dua) jenis yaitu biaya tetap diskresi (*discretionary fixed cost*) dan biaya tetap berkomitmen (*committed fixed cost*).
- b. Biaya variabel (*variable cost*) merupakan biaya yang memiliki jumlah total berubah sejajar dengan perubahan volume aktivitas yang berpengaruh terhadap biaya. Jika jumlah output semakin banyak, maka total biaya variabel juga akan semakin tinggi. Biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung merupakan biaya variabel.
- c. Biaya semivariabel (*semivariable cost*) merupakan biaya yang memiliki jumlah total berubah tidak sejajar dengan perubahan volume aktivitasnya. Biaya ini merupakan biaya tetap maupun biaya variabel.

Contoh dari biaya semivariabel adalah biaya listrik, biaya telpon, gaji karyawan yang tidak langsung.

#### 2.4.5. Klasifikasi Biaya berdasarkan Fungsi Biaya

Biaya dapat dibagi menjadi dua jenis berdasarkan fungsi biayanya yaitu sebagai hal berikut (Hansen, Mowen, dan Heitger, 2017):

##### 1. Biaya Produksi (*Product Cost*)

Biaya produksi adalah aset yang nilainya dimasukkan dalam persediaan sampai dengan barang tersebut dapat dijual (Hansen, Mowen, dan Heitger, 2017:48). Biaya produksi dapat dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

- a. Biaya bahan baku langsung (BBB) adalah biaya yang bisa ditelusuri langsung ke produk atau jasa yang dihasilkan. Contoh dari biaya bahan baku langsung adalah biaya kertas, biaya cetak kertas, dan lain sebagainya.
- b. Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL) adalah biaya yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja langsung yang jejak manfaatnya dapat diidentifikasi pada produk tertentu. Contoh dari biaya tenaga kerja langsung adalah biaya gaji operator mesin, biaya gaji direktur artistic pada perusahaan buku *pop up*, dan lain sebagainya.
- c. Biaya *Overhead* Pabrik (BOP) adalah biaya produksi selain BBB dan BTKL yang bisa digunakan untuk mengolah bahan menjadi barang jadi. Contoh dari biaya *overhead* pabrik adalah biaya sewa Gedung,



biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya peralatan kantor, dan lain sebagainya.

## 2. Biaya Periodik (*Periodict Cost*)

Biaya periodik merupakan semua biaya selain biaya produksi dan digunakan untuk menjalankan perusahaan, serta tidak dimasukkan ke dalam biaya persediaan. Biaya periodik akan menjadi beban dalam periode terjadinya. Biaya periodik dapat dicatat sebagai aset dan dapat dialokasikan ke beban melalui penyusutan sepanjang masa manfaatnya saat biaya periodik diharapkan memberi manfaat ekonomis (pendapatan) melebihi tahap depan. Contoh dari biaya periodik adalah biaya iklan, biaya pengembangan, serta biaya perlengkapan kantor.

### 2.4.6. Klasifikasi Biaya berdasarkan Tujuan Pengambilan Keputusan

Biaya dapat diklasifikasikan menjadi dua macam berdasar tujuan pengambilan keputusan (Purwaji, Wibowo, dan Sabarudin, 2017):

#### 1. Biaya relevan (*relevant cost*)

Biaya relevan merupakan biaya yang terjadi di masa yang akan datang dan memiliki perbedaan dengan berbagai alternatif keputusan.

#### 2. Biaya tidak relevan (*irrelevant cost*)

Biaya tidak relevan merupakan biaya yang tidak mempengaruhi aktivitas pengambilan keputusan.

## 2.5. Biaya Relevan

Biaya relevan (*relevant cost*) merupakan biaya yang terjadi pada suatu alternatif tindakan tertentu, tetapi tidak terjadi pada alternatif tindakan yang lain.

Biaya relevan (*relevant cost*) juga bisa dikatakan sebagai biaya masa yang akan datang yang dapat dihindarkan karena memilih alternatif lain untuk pengambilan keputusan. Menurut Hansen, Mowen, dan Heitger (2017), ada dua karakteristik dari biaya relevan yaitu:

1. Diperkirakan terjadi di masa yang akan datang.
2. Biaya dikategorikan sebagai biaya relevan jika sudah sebagai item yang diperbandingkan dari beberapa alternatif.

### **2.5.1. Hubungan Biaya Relevan dengan Pengambilan Keputusan**

Biaya relevan dapat digunakan untuk mengeliminasi informasi diluar proses pengambilan keputusan tertentu, agar manajemen fokus pada informasi yang mungkin tidak benar yang dapat memengaruhi pengambilan keputusan. Ada beberapa konsep biaya relevan (*relevant cost*) dalam pengambilan keputusan yaitu:

1. Biaya Diferensial (*Differential Cost*) merupakan biaya yang berbeda pada berbagai alternatif pengambilan keputusan yang akan dipilih.
2. Biaya *Treceable* (*Treceable Cost*) merupakan biaya yang jejaknya dapat diakui pada produk, pusat biaya, pesanan, departemen atau divisi tertentu dalam perusahaan.
3. Biaya Kesempatan (*Opportunity Cost*) merupakan penghematan biaya yang dikorbankan karena salah satu alternatif dipilih, sehingga penghasilan atau penghematan biaya tersebut perlu diperhitungkan sebagai biaya pada alternatif tertentu.

4. Biaya *Incremental (Incremental Cost)* merupakan biaya yang ditambahkan atau yang tidak akan dikorbankan apabila suatu alternatif tertentu tidak dipilih untuk dilakukan.

### **2.5.2. Langkah-Langkah Analisis Biaya Relevan**

Beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk menganalisis biaya relevan untuk pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Menghimpun seluruh biaya yang berkaitan dengan masing-masing alternatif yang dipertimbangkan.
2. Mengeliminasi *sunk cost*.
3. Mengeliminasi biaya yang tidak berbeda diantara alternatif yang dipertimbangkan.
4. Membuat kesimpulan berdasarkan data biaya lain yang tersisa (biaya yang berbeda). Biaya tersebut merupakan biaya relevan dengan pengambilan keputusan.

### **2.5.3. Penerapan Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan**

Penerapan biaya relevan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan. Ada 4 (empat) jenis keputusan dalam analisis biaya:

1. *Make or buy*

Perusahaan membuat keputusan untuk membuat sendiri atau membeli dari pemasok (*outsourcing*). Penerapan *make or buy* memfokuskan pada identifikasi dan estimasi biaya relevan serta keuntungan dari setiap alternatif.

## 2. *Keep or drop*

Perusahaan harus memutuskan diantara dua pilihan yaitu mempertahankan atau menghentikan produk ataupun divisi bisnis. *Keep or drop* dilakukan berdasarkan marjin lini produk.

## 3. *Special order*

Perusahaan memiliki alternatif untuk menerima atau menolak pesanan khusus.

## 4. *Sell or process further*

Perusahaan memiliki dua alternatif yaitu untuk menjual atau memproses lebih lanjut produk yang ada. Keputusan ini didasarkan pada dua informasi biaya yaitu:

- Biaya Bersama (*join cost*).
- Biaya pemrosesan lebih lanjut serta nilai penjualan produk setelah pemrosesan yang lebih lanjut.

## **2.6. Marjin Kontribusi**

Marjin kontribusi digunakan untuk membantu manajemen melakukan pengambilan keputusan dalam melakukan produksi perusahaan. Marjin kontribusi (*contribution margin*) merupakan harga jual unit dikurangi dengan biaya variabel yang terlibat dalam produksi unit. Marjin kontribusi (*contribution margin*) digunakan untuk menemukan titik harga optimal suatu produk serta digunakan untuk mengukur apakah suatu produk menghasilkan pendapatan yang cukup untuk membayar biaya tetap dan untuk menentukan harga yang dihasilkan. Marjin kontribusi memiliki dua elemen yaitu biaya variabel (biaya bahan baku, biaya

tenaga kerja langsung, dll.) dan biaya tetap (biaya sewa Gedung, biaya asuransi, biaya utilitas, dll.). Marjin kontribusi dapat dihitung dengan cara sebagai berikut :

*Margin Kontribusi*

$$: \frac{\text{Pendapatan Produksi Bersih} - \text{Biaya Variabel Produk}}{\text{Pendapatan Produk}}$$

