

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen

Secara umum manajemen dapat dipahami sebagai ilmu yang mengatur proses penggunaan macam-macam sumber daya secara efisien dan efektif. Manajemen adalah ilmu yang membuat orang lain mau dan bersedia untuk bekerja dan memenuhi tujuan yang telah ditetapkan, hal ini yang kemudian membuat manajemen perlu memiliki konsep dasar pengetahuan, kemampuan menganalisis situasi kondisi serta sumber daya yang ada dan menemukan metode yang tepat untuk mengharmonisasikan hal tersebut dalam upaya mencapai suatu tujuan. Secara lebih lanjut manajemen dapat dibedah menjadi rangkaian proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian atas sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

Sarinah dan Mardalena (2017) menjelaskan mengenai fungsi manajemen sebagai berikut, yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dapat dipahami sebagai suatu bentuk tindakan yang berhubungan dengan aktivitas masa depan berupa penentuan strategi untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan bentuk proses mendesain strategi dan taktik yang telah dirumuskan agar sesuai dengan struktur organisasi yang tepat serta lingkungan yang kondusif sehingga diharapkan dapat memastikan setiap pihak yang terlibat dalam organisasi dapat bekerja dengan efisien dan efektif dapat upaya mencapai tujuan organisasinya.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan merupakan proses implementasi dari suatu strategi yang telah disetujui agar kemudian strategi tersebut dapat dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi tanpa adanya halangan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses pemeriksaan ulang guna memastikan strategi yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diarahkan dapat berjalan

sesuai dengan yang diharapkan serta mampu menghadapi perubahan yang sewaktu-waktu terjadi dalam lingkungan bisnisnya.

## **B. Akuntansi Manajemen**

Umumnya segala macam bentuk usaha akan selalu membutuhkan informasi kuantitatif dari akuntansi yang dapat digunakan oleh manajemen perusahaan. Hal ini disebabkan karena informasi akuntansi mampu menjadi alat pengawasan maupun dasar pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen adalah informasi yang akan selalu dibutuhkan oleh manajer karena sektor ini tidak hanya menilai sesuatu dari segi kuantitatif melainkan juga non keuangan.

Garrison dan Noreen (2021) berpendapat bahwa akuntansi manajemen dapat dipahami sebagai suatu sistem informasi keuangan yang membantu manajer dalam menjalankan tanggung jawabnya, baik perencanaan, pengarahan, motivator, pengendalian masa depan, dan bentuk tanggung jawab lainnya. Di sisi lain, Mulyadi (2004) memiliki pemikiran berbeda yang memandang akuntansi manajemen sebagai alat yang digunakan untuk mengolah informasi keuangan bagi keseluruhan internal organisasi tidak terbatas pada manajemen namun tetap membantu manajemen dalam mengolah informasi kuantitatif perusahaan. Selain itu terdapat juga Munawir (2014) yang mencurahkan pendapatnya dimana akuntansi manajemen adalah proses dari organisasi dalam menghasilkan informasi manajerial yang digunakan dalam perencanaan, implementasi dan pengawasan organisasi.

Rudi Tambunan (2000) mengatakan bahwa terdapat empat tujuan dari akuntansi manajemen:

- Menyediakan informasi yang dibutuhkan manajer untuk merencanakan dan membuat keputusan.
- Membantu manajer mengendalikan dan mengawasi jalannya suatu organisasi.
- Membantu manajer dalam mengalokasikan sumber daya menurut prioritas tujuan organisasi.
- Mengukur kinerja dari para manajer dan tiap unit dalam suatu organisasi.

## **C. Biaya**

Biaya umumnya adalah faktor yang akan selalu dipertimbangkan dalam pengambilan suatu keputusan. Di dalam akuntansi manajemen, biaya akan menjadi penentu berbagai tujuan yang ditentukan oleh manajemen. Kebutuhan manajemen yang bermacam-macam juga akan memerlukan pennggolongan biaya yang bermacam-macam pula. Biaya sendiri juga terbagi menjadi biaya masa lalu dan masa mendatang. Mulyadi (2015) mengartikan biaya secara

sederhana sebagai sumber ekonomi dengan tolak ukur keuangan baik telah terjadi maupun akan terjadi guna mencapai tujuan perusahaan.

Biaya dalam akuntansi kerap kali dapat memiliki makna ganda, Bustami (2013) mengatakan bahwa di dalam akuntansi, biaya memiliki dua pengertian yang berbeda yaitu *cost* dan *expense*.

1. *Cost*

*Cost* (biaya) merupakan biaya yang meliputi wujud pengorbanan atau biaya yang digunakan untuk memperoleh nilai atau sumber ekonomis guna mencapai tujuan tertentu yang sudah terjadi atau akan terjadi. Jenis biaya ini merupakan biaya yang belum habis masa pakainya dan merupakan biaya yang akan dimasukkan dalam neraca. Contoh dari biaya ini adalah: persediaan produk dalam proses maupun produk selesai, supplies, maupun aktiva yang belum digunakan.

2. *Expense*

*Expense* (beban) dapat dipahami sebagai biaya yang sudah digunakan dan telah habis. Sedangkan biaya yang belum digunakan yang dapat memberikan manfaat kemudian hari biasa digolongkan sebagai harta. Jenis biaya beban biasanya akan dimasukkan ke dalam laba rugi guna mengurangi pendapatan. Contohnya adalah: beban penyusutan, beban pemasaran, beban operasi.

“Konsumen akan selalu dan selalu menuntut, mencari segalanya di harga yang menarik bagi mereka. Oleh karena itu perusahaan harus mampu menguasai pengendalian biaya dan pendapatan mereka untuk memperoleh keuntungan.” (Kaplan, 1990)

Mulyadi (2004) berpendapat bahwa biaya dapat dikelompokkan ke dalam lima golongan:

1. Objek Pengeluaran.

Hal yang dimaksud adalah penggolongan pengeluaran kedalam kelompok yang berkaitan menjadi satu jenis biaya. Contohnya adalah biaya listrik, biaya bahan bakar, dan biaya serupa lainnya.

2. Fungsi Pokok dalam Perusahaan.

- Biaya Produksi, meliputi:

- Biaya Bahan Baku
- Biaya Tenaga Kerja Langsung
- Biaya *Overhead* Pabrik

- Biaya Pemasaran, atau biaya iklan yang digunakan untuk kegiatan pemasaran produk
  - Biaya Administrasi dan Umum, meliputi biaya untuk mengawasi atau mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran.
3. Hubungan Biaya dengan Objeknya
- Biaya Langsung (*direct cost*) merupakan biaya yang memiliki kaitan secara langsung dengan produk. Meliputi biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
  - Biaya Tidak Langsung atau biaya *overhead*.
4. Perilaku Menurut Perubahan Volume
- Biaya Variable (*variable cost*), dipahami sebagai biaya yang akan berubah menyesuaikan volume kegiatan
  - Biaya Tetap (*fixed cost*), merupakan biaya yang jumlahnya akan tetap dan tidak terpengaruhi volume kegiatan.
  - Biaya Semi-variabel, merupakan biaya yang mengandung kedua unsur baik tetap maupun variable dimana unsur biaya tetap berada pada bagian penyediaan jasa, sedangkan unsur biaya variable berada pada volume kegiatan.
5. Jangka Waktu Manfaat
- *Capital Expenditure*, adalah biaya yang memiliki masa manfaat lebih dari satu periode akuntansi.
  - *Revenue Expenditure*, adalah biaya yang hanya memiliki manfaat dalam satu kali periode akuntansi atau pada saat terjadinya saja.

Sedangkan Hansen dan Mowen (2016) memiliki klasifikasi yang sedikit berbeda dan berfokus kepada kategori fungsional mereka, yaitu:

1. Biaya Produksi, yang terdiri atas:
- Biaya Bahan Baku, merupakan biaya yang dapat dibebankan ke produk secara langsung karena merupakan bagian fisik dari produk yang dapat diamati dalam usaha mengukur kuantitasnya.
  - Biaya Tenaga Kerja Langsung, merupakan biaya tenaga kerja atau karyawan yang terlihat dan dapat diamati sehingga dapat di bebaskan ke dalam produk yang berkaitan.
  - Biaya *Overhead*, merupakan biaya yang berkaitan dengan produksi namun tidak termasuk kedalam kategori bahan langsung maupun tenaga kerja langsung.

2. Biaya Non-Produksi yang terdiri atas:
  - Biaya Pemasaran, merupakan biaya yang digunakan perusahaan untuk mengiklankan dan mendistribusikan produk.
  - Biaya Administrasi, merupakan biaya yang berkaitan dengan pengembangan perusahaan dan administrasi umum pada perusahaan.

#### **D. Biaya Relevan**

Dalam mengambil keputusan, seorang manajemen perlu mempertimbangkan semua faktor yang berkaitan dengan hasil keputusan tersebut. Mulyadi (2015) mengatakan bahwa salah satu faktor biaya adalah biaya relevan. Biaya relevan adalah biaya masa depan yang akan terjadi di salah satu alternatif keputusan yang akan diambil, biaya relevan ini juga bisa disebut dengan biaya differensial atau biaya yang berbeda-beda di tiap alternatif. Namun jika di dalam alternatif tersebut semua biaya tidak memiliki perbedaan maka tidak dapat disebut sebagai biaya relevan. Biaya tidak relevan merupakan biaya yang tidak mempengaruhi pengambilan keputusan dan juga tidak termasuk kedalam pertimbangan pengambilan keputusan. Garrison (2021) mengatakan bahwa seluruh biaya terkecuali yang tidak dapat dihindari adalah biaya relevan. Biaya yang tidak dapat dihindari dapat dikategorikan menjadi:

- Biaya masa lalu atau *Sunk Cost*. Dijelaskan sebagai biaya masa lalu yang sudah tidak dapat diubah lagi sehingga tidak memiliki relevansi dalam alternatif yang dapat digunakan oleh perusahaan.
- Biaya yang akan datang namun tidak berbeda dari alternatif yang sudah ada.

“Biaya relevan adalah biaya yang memiliki perbedaan pada tiap alternatif yang ada. Mengidentifikasi biaya relevan dan tidak relevan sangatlah penting karena dua alasan. Yang pertama adalah biaya tidak relevan dapat diabaikan sehingga akan menghemat waktu dalam mengambil keputusan. Kedua adalah bahwa dengan tidak sengaja melibatkan biaya tidak relevan yang salah akan mengakibatkan keputusan yang buruk ketika menganalisa pilihan diantara alternatif yang ada.” (Garrison & Noreen, 2021)

Di dalam mengambil keputusan, seorang manajer yang membandingkan alternatif tentunya memiliki alasan dasar yaitu biaya dari alternatif tersebut. Biaya alternatif atau relevan tersebut di dasarkan pada konsep “*different analysis for different purposes*”. Artinya adalah bahwa analisis yang berbeda diperlukan untuk tujuan yang berbeda. Oleh sebab itu, berikut adalah konsep biaya relevan dalam pengambilan keputusan:

- Biaya Differensial (*Differential Cost*)  
Dapat dipahami sebagai biaya masa depan yang memiliki perbedaan pada tiap-tiap alternatif keputusan yang ada.
- Biaya Traceable (*Traceable Cost*)  
Dipahami sebagai biaya yang memiliki jejak pada produk maupun hal lain yang terkait di dalam perusahaan. Biaya ini biasanya akan mempengaruhi penentuan harga pokok, jumlah pesanan, dan target produk.
- Biaya Pengganti (*Replacement Cost*)  
Merupakan biaya yang memiliki hubungan dengan penggantian aktiva atau jasa diwaktu yang akan datang pada saat akan diadakan penggantian terhadap objek terkait. Biasanya di saat penyusunan anggaran atau penambahan, penggantian dan pemberhentian suatu aktiva tetap.
- Biaya Kesempatan (*Opportunity Cost*)  
Biaya yang berkaitan dengan pengorbanan biaya karena dipilihnya alternatif yang berbeda.

“Biaya relevan adalah biaya yang besarnya dipengaruhi oleh keputusan yang diambil. Seorang manajer hanya perlu mempertimbangkan biaya masa depan dan pendapatan yang akan berbeda dalam tiap alternatif yang ada.” (Arora, 2008)

Istilah biaya relevan kerap kali disamakan dengan biaya diferensial, namun hal ini salah. Relevan seringkali diartikan dengan memiliki hubungan dengan sesuatu. Dalam konteks ini adalah biaya relevan dengan tujuan rekayasa biaya terkait. Apabila manajemen bermaksud mengetahui produk yang akan diproduksi di bulan tertentu, manajemen perlu melihat biaya produk yang sesungguhnya yang sudah dikeluarkan pada bulan yang bersangkutan. Biaya produksi sebenarnya merupakan biaya relevan karena menurut definisinya, biaya adalah sumber ekonomi yang dinilai dalam satuan uang yang sudah atau akan dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu. Melalui definisi ini maka dapat dipahami bahwa tidak ada satupun biaya yang tidak relevan karena setiap biaya memang pada dasarnya direkayasa untuk memenuhi tujuan yang ingin dicapai sebelum akhirnya terealisasi. Ahmad (2015) menjelaskan lebih lanjut bahwa biaya relevan merupakan seluruh biaya yang akan terjadi terkecuali biaya-biaya yang tidak dapat dihindari (*unavoidable cost*), biaya hangus (*sunk cost*), dan biaya yang tidak memiliki perbedaan. Untuk sebuah biaya dapat dikatakan relevan, ia tidak hanya harus

berhubungan dengan masa yang akan datang namun juga berbeda dengan alternatif yang lain. Namun jika biaya masa yang akan datang jumlahnya ternyata lebih besar dibandingkan alternatif lainnya maka biaya tersebut dianggap tidak akan mempengaruhi keputusan dan disebut sebagai biaya tidak relevan.

#### **E. Pengambilan Keputusan**

Manajer dalam upayanya untuk mengambil keputusan, ia perlu terlebih dahulu mengetahui proses-proses pembuatan dan informasi yang berkaitan dengan Analisa keputusan tersebut agar dapat mengambil keputusan yang efektif dan efisien. Mulyadi (2004) menyebutkan beberapa keputusan dan bersifat khusus:

1. Pengambilan keputusan khusus untuk menghentikan suatu segmen.
2. Pengambilan keputusan khusus untuk menutup fasilitas usaha sementara waktu.
3. Pengambilan keputusan khusus untuk menjual atau memproses lebih lanjut.
4. Pengambilan keputusan khusus untuk menerima atau menolak pesanan.
5. Pengambilan keputusan khusus untuk membuat atau membeli.
6. Penambilan keputusan khusus untuk mengganti peralatan.

Pengambilan keputusan merupakan tindakan memilih satu dari sekian banyak alternatif yang ada (Sugiri, 2015). Pemilihan ini tentunya menggunakan suatu dasar ukuran yaitu penghematan biaya dan profitabilitas. Dalam menentukan pilihan tersebut, diperlukan adanya informasi, dimana semakin tinggi kualitas informasi maka semakin tinggi pula kualitas keputusannya. Akuntansi manajemen umumnya hanya melihat kepada informasi yang bersifat kuantitatif. Hal ini diharapkan agar pengambil keputusan dapat:

1. Mengikuti proses yang logis dalam menentukan alternatif.
2. Bertanggung jawab atas langkah yang diambil.
3. Dapat mengevaluasi hasil yang telah dicapai.

Mulyadi (2004) menjelaskan bahwa terdapat empat tahap berurutan dalam mengambil keputusan:

1. **Pengakuan dan perumusan masalah.** Keputusan yang perlu diambil oleh manajemen biasanya merupakan respon dari peristiwa maupun ancaman yang mendatangkan masalah bagi perusahaan, namun tidak menutup kemungkinan bahwa keputusan juga dapat berkaitan dengan peluang usaha.
2. **Menemukan alternatif dan melakukan kalkulasi konsekuensinya.** Umumnya setelah permasalahan berhasil ditemukan, ada perlunya seorang manajer melakukan

perhitungan kuantitatif terhadap konsekuensi dari setiap alternatif yang ada terutama dari segi biaya dan pendapatan.

3. **Menentukan alternatif yang optimal.** Manajer dalam usahanya untuk mengambil keputusan perlu melakukan pertimbangan dari segi ekonomi rasional dan juga politik perusahaan. Hal ini yang membuat pemilihan alternatif tidak selalu berpacu kepada jumlah biaya yang tertera.
4. **Implementasi dan keberlanjutan.** Keberhasilan dari suatu jalan keluar yang dipilih akan tetap bergantung dari kemampuan manajer mengendalikan sumber daya perusahaan. Hal ini karena alternatif yang diambil hanya mengandalkan informasi kuantitatif akuntansi dalam mengalokasikan sumber daya yang digunakan.

#### F. Pengambilan Keputusan Taktis

Hansen dan Mowen (2016) mengatakan bahwa pengambilan keputusan taktis terbagi menjadi pemilihan diantara alternatif yang memberikan hasil terbatas atau hasil langsung. Contohnya adalah melakukan pembelian dari sebagian persediaan barang jual dari perusahaan pesaing yang berlokasi di kota yang sama dengan harga lebih mahal dibandingkan membeli langsung dari produsen yang terletak di kota berbeda dengan harga lebih murah namun memiliki risiko lebih dan pertimbangan waktu pengiriman yang lama untuk memenuhi pesanan khusus atau yang bersifat mendadak. Keputusan taktis kerap kali memiliki sifat jangka pendek dengan konsekuensi jangka panjang dan merupakan sebagian kecil dari keseluruhan strategi perusahaan dalam mengusahakan keunggulan biaya. Seperti membeli persediaan dari pesaing bukan produsen dapat mempengaruhi hubungan dengan pihak produsen karena mengurangi jumlah pembelian dari biasanya, maupun pengaruh dengan pesaing yang dapat meningkatkan harga lebih lanjut karena mengetahui bahwa ada perusahaan lain yang mengandalkan dirinya untuk tetap bertahan.

Tujuan dari pengambilan keputusan strategis umumnya dilakukan untuk menentukan strategi alternatif yang memiliki keunggulan bersaing jangka panjang. Hal ini artinya meskipun tujuan keputusan taktis biasanya memiliki tujuang jangka pendek atau berskala kecil, keputusan yang diambil di harapkan mampu memberikan hasil bagi tujuan yang berjangka panjang.

“Mengambil suatu keputusan kerap kali merupakan hal yang sulit ketika terdapat banyak sekali alternatif, sedangkan dari sekian banyak data yang ada hanya sebagian dari data itu yang relevan.” (Victoriavich L. M., 2010)

Garrison (2021) mengatakan bahwa dalam usaha manajemen untuk mengambil keputusan taktis, terdapat langkah-langkah yang harus mereka penuhi:

- Menghitung seluruh biaya yang berkaitan dengan alternatif mengolah sendiri maupun membeli yang dipertimbangkan.
- Menyingkirkan atau mengeliminasi *Sunk Cost* atau biaya masa lalu karena tidak lagi relevan dalam pertimbangan pengolahan sendiri atau membeli.
- Mengeliminasi biaya yang tidak memiliki perbedaan diantara alternatif yang ada.
- Mengambil keputusan berdasarkan data biaya yang tersisa. Biaya ini akan menjadi biaya direfensial atau sesuatu yang dapat dihindari, sehingga termasuk kedalam kategori relevan bagi keputusan.

