

BAB II

PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK

2.1. Akuntansi Manajerial

2.1.1. Sistem Informasi Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari berbagai kegiatan, seperti pengumpulan, pengukuran, penyimpanan, analisis, pelaporan, dan pengelolaan informasi. Kriteria yang digunakan untuk mendefinisikan karakteristik dari proses, input, atau output dalam sistem ini bersifat fleksibel dan tidak terikat. Hal ini memungkinkan penyesuaian sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen. Suatu bisnis merupakan salah satu faktor pendorong bertumbuhnya perekonomian di Indonesia, saat ini dunia bisnis menghadapi banyak masalah seperti, meningkatnya kebutuhan konsumen, perubahan selera konsumen, terbatasnya pembiayaan dan kesulitan dalam memperluas akses pemasaran. Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, manajer dan pelaku usaha perlu menerapkan pengelolaan organisasi yang baik, dengan melakukan proses perencanaan terstruktur sebagai langkah awal. Selain itu, manajemen perusahaan perlu melakukan inovasi terus-menerus agar dapat menjaga daya saing dan kelanjutan bisnis di masa depan.

Menurut Hansen & Mowen (2007:4), sistem akuntansi manajemen memiliki tiga tujuan umum sebagai berikut:

1. Menyediakan informasi untuk perhitungan biaya jasa, produk, atau proyek lainnya yang ditentukan oleh manajemen.

2. Menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

2.1.2. Proses Manajemen

Proses manajemen adalah serangkaian kegiatan yang menggambarkan fungsi-fungsi yang dilakukan oleh manajer dan karyawan dalam suatu organisasi. Proses ini tidak hanya melibatkan manajer dalam pengambilan keputusan, tetapi juga mendorong partisipasi karyawan untuk memberikan pendapat dan masukan terkait operasional perusahaan. Menurut Hansen & Mowen (2007:5), pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) adalah pemberian wewenang kepada karyawan operasional untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tanpa perlu mendapatkan otorisasi eksplisit dari manajemen tingkat menengah atau lebih tinggi. Oleh karena itu, proses manajemen meliputi aktivitas – aktivitas perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan pengambilan keputusan (*decision making*). Berikut adalah penjabaran dari setiap proses manajemen yang terdapat dalam sebuah perusahaan:

1. Perencanaan

Menurut Hansen & Mowen (2007:6), perencanaan (*planning*) adalah aktivitas manajerial yang terperinci untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Seorang manajer perlu menetapkan tujuan dan mengidentifikasi metode untuk mencapai tujuan tersebut. Metode yang digunakan untuk mencapai dan mengembangkan rencana harus dijelaskan secara rinci oleh manajer perusahaan.

2. Pengendalian

Rencana yang telah dibuat maupun kinerja dalam perusahaan perlu diawasi untuk memastikan bahwa kegiatan tersebut berjalan sebagaimana seharusnya. Maka dibutuhkan pengendalian (*controlling*) yang merupakan aktivitas manajerial untuk mengawasi rencana dan melakukan perbaikan yang dibutuhkan (Hansen & Mowen, 2007:7). Melalui umpan balik berupa informasi, manajer dan para pekerja dapat mengambil tindakan perbaikan atau perencanaan ulang jika memang dibutuhkan perusahaan.

3. Pengambilan keputusan

Menurut Hansen & Mowen (2007:7), peran utama sistem informasi akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi yang memudahkan proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan proses memilih dari beberapa alternatif yang ada. Seorang manajer harus memilih rencana yang terbaik dari berbagai rencana atau alternatif agar suatu tujuan dapat tercapai. Pengambilan keputusan digunakan untuk jangka panjang maupun jangka pendek.

2.2. Proses Pengambilan Keputusan Jangka Pendek

2.2.1. Langkah-Langkah dalam Proses Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, terdapat beberapa langkah yang dapat membantu manajer dalam mengatasi masalah dengan cara yang jelas dan terarah, sehingga manajer dapat menghasilkan solusi yang tepat dan tindakan yang tegas, dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif. Menurut Hilton &

Platt (2022:623), terdapat tujuh langkah yang menjadi ciri dalam proses pengambilan keputusan yaitu:

1. Memperjelas masalah pengambilan keputusan (*clarify the decision problem*) Dalam proses pengambilan keputusan, terkadang masalah yang terjadi tidak begitu jelas. Oleh karena itu sebelum mengambil keputusan, dibutuhkan keterampilan manajer dalam mengklarifikasi dan mendefinisikan masalah secara lebih spesifik agar masalah yang terjadi dapat ditangani secara efektif.

2. Menentukan kriterianya (*specify the criterion*)

Setelah masalah keputusan diklarifikasi, manajer harus menentukan kriteria yang menjadi dasar pengambilan keputusan. Kriteria ini berfungsi sebagai pedoman atau acuan dalam memilih alternatif yang paling sesuai dengan tujuan dan kebutuhan yang diinginkan. Misalnya, kriteria dapat mencakup aspek-aspek seperti biaya, waktu, kualitas, risiko, atau faktor-faktor lain yang relevan dengan keputusan yang akan diambil.

3. Identifikasi alternatifnya (*identify the alternative*)

Suatu keputusan melibatkan pemilihan antara dua atau lebih alternatif. Sebelum membuat keputusan, manajer perlu mempertimbangkan beberapa alternatif yang dapat dijalankan dan menilai konsekuensi yang mungkin terjadi dari setiap alternatif tersebut. Menentukan beberapa alternatif yang mungkin dijalankan merupakan langkah penting dalam proses pengambilan keputusan.

4. Mengembangkan model keputusan (*develop a decision model*)

Model keputusan adalah representasi sederhana dari masalah pilihan. Mengembangkan model keputusan mencakup proses merumuskan struktur atau kerangka kerja yang menggambarkan bagaimana keputusan akan diambil. Detail-detail yang tidak perlu dihilangkan, dan elemen-elemen terpenting dari masalah disoroti. Dengan mengembangkan model keputusan yang tepat, manajer dapat memahami secara lebih baik konsekuensi dari setiap pilihan dan membuat keputusan yang lebih terinformasi.

5. Kumpulkan datanya (*collect the data*)

Memilih data yang berkaitan dengan keputusan adalah salah satu peran terpenting akuntan manajerial dalam suatu organisasi. Akuntan manajerial memiliki kemampuan untuk menghimpun berbagai informasi, baik dari dalam maupun luar organisasi. Semakin banyak informasi yang dikumpulkan, maka semakin luas pembahasan dalam proses pengambilan keputusan.

6. Pilih alternatif (*select an alternative*)

Setelah model keputusan dirumuskan dan data terkait dikumpulkan, manajer dapat memilih alternatif yang tepat. Memilih alternatif bertujuan untuk menyelesaikan masalah sehingga tujuan perusahaan dan target yang sudah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

7. Mengevaluasi efektivitas keputusan (*evaluate decision effectiveness*)

Setelah sebuah keputusan dijalankan, evaluasi perlu dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas keputusan di masa mendatang.

2.2.2. Model Pengambilan Keputusan Jangka Pendek

Akuntansi manajerial memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan dengan menyediakan informasi yang relevan untuk setiap masalah serta menyajikan data yang akurat dan tepat waktu. Menurut Hansen & Mowen (2007:524), pengambilan keputusan jangka pendek terdiri dari:

1. Membeli produk atau membuat sendiri (*make or buy decision*).
2. Menghentikan atau melanjutkan produksi dari produk tertentu yang dihasilkan perusahaan (*keep or drop decision*).
3. Menerima atau menolak pesanan khusus (*special order decision*).
4. Menjual ataupun memproses keberlanjutan dari suatu produk (*decision to sell or process further*).

Dalam proses pengambilan keputusan, ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan, salah satunya adalah biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan sebelumnya atau disebut juga biaya masa lalu (*historical cost*) karena biaya tersebut tidak relevan dengan pengambilan keputusan.

2.2.3. Pengambilan Keputusan Menghentikan atau Melanjutkan Produksi

Manajemen perlu mempertimbangkan contribution margin yang hilang dari segmen produk yang akan dihentikan ketika membuat keputusan untuk menghentikan atau melanjutkan produksi. Menurut Farmer & Fredin (2022:5-10),

terdapat beberapa faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam mengambil keputusan menghentikan atau melanjutkan produksi antara lain sebagai berikut:

1. Menghentikan lini produk atau segmen produk akan menghilangkan *contribution margin* dari produk tersebut.
2. Setiap biaya tetap yang dihindari dari menghentikan lini produk atau segmen produk tersebut harus lebih besar nilainya dari *contribution margin* yang diberikan.
3. Beberapa produk tidak dapat dianggap sebagai produk yang terpisah sehingga jika menghentikan lini produk atau segmen produk harus mempertimbangkan dampak dari item pembelian produk dan potensi kehilangan customer dari segmen produk tersebut.
4. Dapat dimungkinkan terdapat biaya tetap yang terpengaruh dari menghentikan lini produk atau segmen produk tersebut sehingga perlu diidentifikasi apakah biaya tetap tersebut dapat berubah atau tidak dari satu skenario ke skenario berikutnya.

2.3. Biaya

2.3.1. Definisi Biaya

Menurut Lanen, dkk (2022:46), biaya merupakan pengorbanan atas sumber daya yang digunakan. Pengorbanan tersebut merujuk pada kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya yang diukur dalam bentuk uang tunai atau kredit untuk tujuan tertentu. Manajer dan pihak internal lainnya memerlukan informasi biaya yang terdapat dalam laporan keuangan untuk kepentingan perusahaan. Dalam melaksanakan kegiatan operasional, manajemen perusahaan membutuhkan

informasi biaya yang jelas dan bermanfaat bagi para penggunanya. Untuk memudahkan pemahaman, biaya tersebut diklasifikasikan secara sistematis berdasarkan kriteria tertentu.

2.3.2. Klasifikasi Biaya

Menurut Carter & Usry (2009:40), biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan hubungannya dengan perilaku biaya, produk, segmen lain, periode akuntansi, dan pengambilan keputusan

2.3.3. Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan Perilaku Biaya

Biaya dapat diklasifikasikan menjadi beberapa macam, salah satunya adalah berdasarkan perilaku biaya. Manajer perlu mengetahui bagaimana perilaku biaya berpengaruh dalam membuat keputusan yang tepat mengenai produk, merencanakan, dan mengevaluasi kinerja perusahaan. Menurut Lanen dkk, (2022:58), biaya dalam hubungannya dengan perilaku biaya diklasifikasikan menjadi empat kategori berikut:

1. Biaya tetap (*fixed cost*)

Biaya yang tidak berubah walaupun volume aktivitas yang berpengaruh terhadap biaya mengalami perubahan. Meskipun biaya tetap dijelaskan sebagai biaya yang tidak berubah seiring dengan perubahan volume aktivitas, terdapat batas – batas tertentu yang berlaku. Batasan tersebut disebut dengan relevant range yang merupakan batasan dari tingkat aktivitas di mana total biaya tetap atau biaya variabel per unit tertentu tidak akan berubah.

2. Biaya variabel (*variable cost*)

Biaya variabel merupakan biaya dengan jumlah totalnya yang berubah secara proporsional terhadap perubahan aktivitas dalam perusahaan. Jika jumlah output semakin banyak, maka total biaya variabel juga akan semakin tinggi.

3. Biaya semivariabel (*semivariable cost*)

Biaya semivariabel merupakan biaya campuran (*mixed cost*) yang mengandung komponen biaya variabel dan biaya tetap. Sebagian besar biaya yang timbul dalam perusahaan merupakan biaya semivariabel. Oleh karena itu, manajemen perlu memisahkan komponen – komponen biaya tersebut dengan menggunakan beberapa metode, seperti:

a. Metode titik tertinggi dan terendah (*high–low method*)

Dalam metode *high–low*, biaya dipisahkan berdasarkan aktivitas tertinggi atau terendah yang mempunyai jumlah biaya yang tidak sama, dengan fokus pada periode yang memiliki jumlah aktivitas tertinggi. Hal ini didasarkan pada anggapan bahwa aktivitas yang paling tinggi merupakan penyebab utama biaya yang timbul.

b. Metode grafik (*scattergraph*)

Dalam metode *scattergraph*, biaya dipisahkan melalui analisis yang menggambarkan biaya di sumbu X atau garis vertikal, sementara aktivitas terkait digambarkan dengan sumbu Y atau garis horizontal.

c. Metode kuadrat kecil (*least square method*)

Dalam metode least square, biaya dipisahkan dengan menetapkan pola perilaku biaya melalui hubungan antara variabel tergantung dan variabel bebas dari data yang ada.

4. Biaya bertingkat (*step cost*)

Biaya bertingkat adalah biaya yang bersifat tetap namun dapat meningkat seiring dengan meningkatnya volume aktivitas. Biaya tersebut disebut juga biaya semi-tetap. Biaya bertingkat cenderung mengikuti kapasitas produksi, tetapi lebih bisa diprediksi karena sudah memiliki tingkatan tertentu.

2.3.4. Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan Produk

Dalam hubungannya dengan produk, perusahaan manufaktur mengklasifikasikan biaya menjadi dua jenis, yaitu biaya produksi dan biaya non produksi.

1. Biaya produksi (*product cost*)

Menurut Lanen, dkk (2022:50), biaya produksi terbagi menjadi dua jenis yaitu biaya produksi langsung dan biaya produksi tidak langsung. Biaya produksi langsung adalah biaya yang dapat diidentifikasi secara langsung dengan unit atau kelompok unit produksi dengan biaya yang 19 relatif rendah. Sementara biaya produksi tidak langsung mencakup semua biaya produksi selain biaya langsung.

2. Biaya non produksi (*period cost*)

Menurut Lanen, dkk (2022:51), Biaya non produksi terdiri dari dua komponen yakni biaya pemasaran dan biaya administrasi. Biaya pemasaran mencakup

pengeluaran untuk memenuhi permintaan produk dari pelanggan, seperti biaya iklan dan biaya pengiriman. Sedangkan, biaya administrasi meliputi biaya yang terkait dengan manajemen operasional perusahaan dan memberikan dukungan kepada staf, termasuk gaji pimpinan, gaji manajer personalia, serta biaya untuk layanan hukum, keuangan, pemrosesan data, dan akuntansi.

2.3.5. Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan Segmen Lain

Biaya dalam hubungannya dengan segmen atau departemen lain terbagi menjadi dua yaitu biaya langsung departemen dan biaya tidak langsung departemen. Biaya langsung department adalah biaya yang dapat ditelusuri secara langsung ke department bersangkutan. Sedangkan, biaya tidak langsung department adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri secara langsung ke department bersangkutan.

2.3.6. Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan Periode Akuntansi

Berdasarkan hubungannya dengan periode akuntansi, biaya diklasifikasikan antara lain sebagai berikut:

1. Pengeluaran modal (*capital expenditure*) Biaya yang dikeluarkan dengan tujuan memberikan manfaat di masa depan dan dicatat sebagai aset.
2. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*) Merupakan biaya yang memberikan manfaat untuk periode saat ini dan dilaporkan sebagai beban

2.3.7. Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, manajemen mengklasifikasikan biaya menjadi dua antara lain sebagai berikut:

1. Biaya relevan (*relevant cost*)

Biaya relevan merupakan biaya masa depan yang berbeda diantara berbagai pilihan alternatif sehingga dalam pengambilan keputusan, biaya relevan menjadi biaya yang dipertimbangkan didalamnya.

2. Biaya tidak relevan (*irrelevant cost*)

Biaya tidak relevan merupakan biaya yang tidak dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan dimana kehadiran biaya ini hanya akan membuang waktu dan dapat mengalihkan perhatian dari hal-hal yang relevan dalam pengambilan keputusan.

2.4. Biaya Relevan

2.4.1. Biaya Relevan untuk Pengambilan Keputusan

Biaya relevan merupakan biaya masa depan yang berbeda pada setiap alternatif (Hansen & Mowen, 2007:520). Biaya masa depan dinilai dengan mengumpulkan informasi yang relevan, dan kemudian dianalisis apakah biaya tersebut dapat dihindari atau tidak untuk periode masa depan. Menurut Farmer & Fredin (2022:5-3), biaya relevan memiliki beberapa karakteristik antara lain:

1. Diferensial (*Differential*)

Ketika jumlah biaya berbeda antara satu pilihan dengan yang lainnya, maka akan membantu dalam mempersempit keputusan yang akan diambil sehingga pengambilan keputusan dapat lebih terfokus.

2. Dapat dihindari (*Avoidable*)

Biaya yang dapat dihindari (*avoidable cost*) berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan dalam kondisi tertentu. Di sisi lain, biaya yang tidak

dapat dihindari (*unavoidable cost*) muncul dalam setiap opsi yang dipertimbangkan, mengganggu proses pengambilan keputusan dan menyulitkan dalam membuat pilihan, sehingga *unavoidable cost* dianggap tidak relevan.

3. Masa depan (*Future*)

Setiap biaya yang relevan adalah biaya yang akan terjadi di masa depan. Sehingga biaya masa lalu merupakan biaya yang telah hangus dan tidak relevan. Oleh karena itu dalam pengambilan keputusan, manajer perlu melibatkan biaya relevan yang terjadi di masa depan.

2.5. Laporan Laba Rugi Segmen

Laporan laba rugi memiliki manfaat untuk menunjukkan pendapatan dan biaya yang dikeluarkan guna memperoleh pendapatan tersebut. Dalam laporan laba rugi dipaparkan sumber – sumber perolehan pendapatan dan berbagai jenis biaya yang menjadi beban perusahaan selama satu periode. Sedangkan, segmen adalah subunit dari perusahaan berupa divisi, departemen, lini produk, kelompok pelanggan yang berkaitan dengan pembuatan laporan kinerja karena erat dengan data biaya, pendapatan, atau laba (Hansen & Mowen, 2007:429). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa laporan laba rugi segmen adalah laporan yang berisi 22 data tentang profitabilitas setiap bagian atau segmen dari sebuah perusahaan. Manajemen perusahaan akan menyiapkan laporan laba rugi segmen untuk menunjukkan pendapatan usaha dari masing – masing segmen produk perusahaan dan harus memutuskan bagaimana memperlakukan biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan keuntungan dari masing–masing segmen.

Laporan laba rugi dapat disajikan menggunakan dua metode, yaitu metode *variable costing* dan metode *full costing*. Dalam penyajiannya, perbedaan antara kedua metode tersebut bergantung pada perlakuan terhadap biaya overhead tetap. Laporan laba rugi dengan menggunakan metode *full costing* lebih memperhatikan semua biaya yang terkait dengan fungsi utama perusahaan manufaktur, seperti produksi, pemasaran, dan administrasi, serta biaya umum yang berhubungan dengan produk. Sedangkan, laporan laba rugi dengan metode *variable costing* hanya menitikberatkan biaya manufaktur variabel pada produk yang meliputi biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan overhead variabel. Overhead tetap diperlakukan sebagai beban periode dan tidak disertakan dalam penentuan biaya produk.

2.5.1. Laporan Laba Rugi Segmen dengan Metode *Variable costing*

Penerapan metode *variable costing* dalam penyusunan laporan laba rugi segmen sangat bermanfaat bagi perusahaan yang memiliki lebih dari satu produk atau segmen. Adanya pemisahan biaya tetap dalam metode *variable costing* membuat metode ini lebih baik untuk menyiapkan laporan laba rugi segmen. Dalam menyusun laporan laba rugi segmen dengan metode *variable costing*, akuntan manajerial tidak memperhitungkan alokasi biaya umum ke segmen-segmen perusahaan. Menurut Hilton & Platt (2022:538), dalam pelaporan segmen terdapat tiga karakteristik penting antara lain :

1. Bentuk kontribusi (*contribution format*) Laporan yang disajikan berisi pengurangan pendapatan penjualan dengan biaya variabel untuk mendapatkan margin kontribusi.

2. Pengeluaran yang tidak dapat dikendalikan dan yang dapat dikendalikan (*controllable versus uncontrollable expenses*) Laporan laba rugi perlu menyoroti beberapa biaya yang dapat dikendalikan atau biaya yang sangat dipengaruhi dari masing–masing segmen.
3. Laporan laba rugi segmen (*segmented income statement*) Pelaporan segmen menunjukkan laporan laba rugi perusahaan secara keseluruhan. Penyajian laporan laba rugi segmen menuntut manajemen untuk mengambil keputusan tentang bagaimana mengelola biaya dengan tujuan memperoleh keuntungan maksimal dari setiap segmen.

2.5.2. Margin Kontribusi dan Segmen Margin

Margin kontribusi merupakan hasil dari pengurangan biaya variabel dari pendapatan segmen yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi segmen. Margin kontribusi bermanfaat untuk memahami pengaruh perubahan volume dalam jangka pendek terhadap laba rugi. Namun di samping margin kontribusi, pelaporan kontribusi yang lebih baik untuk mengevaluasi segmen adalah margin segmen.

Menurut Hansen dan Mowen (2007: 430), yang dimaksud margin segmen yaitu:

“the profit contribution each segment makes toward covering a firm’s common fixed costs”.

Segmen margin memperlihatkan jumlah yang masih tersisa setelah pendapatan segmen dikurangi dengan biaya variabel dan biaya tetap langsung. Suatu segmen setidaknya harus mampu menutup biaya variabel dan biaya tetap langsungnya sendiri. Segmen margin yang negatif akan mengurangi total laba

perusahaan. Segmen margin bermanfaat dalam mengambil keputusan mengenai kapasitas jangka panjang dan alokasi sumber daya ke setiap segmen.

