

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan yang semakin ketat di tengah perkembangan perekonomian global menuntut perusahaan untuk bertindak cepat dalam pengambilan keputusan (Rantung, 2014). Pengambilan keputusan yang kompetitif tidak hanya harus cepat, tetapi juga harus tepat. Bertindak secara cepat dan tepat perlu didukung dengan berbagai informasi yang relevan dan akurat guna mendukung proses pengambilan keputusan untuk mengurangi ketidakpastian yang akan dihadapi perusahaan atas keputusan yang diambil. Informasi yang relevan dan akurat akan mempermudah perusahaan dalam mengambil keputusan secara cepat dan tepat, khususnya keputusan yang dapat meningkatkan laba bagi perusahaan.

Setiap bagian dalam perusahaan selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan dimana keputusan yang diambil perusahaan akan berdampak pada kinerja perusahaan di masa mendatang (Scheps, 2008). Keputusan mengarahkan perusahaan ke arah yang lebih baik atau lebih buruk. Keputusan yang tepat dapat membuat perusahaan menjadi lebih efisien dalam operasional, meningkatkan laba, atau membuat pelanggan lebih puas. Pengambilan keputusan yang tepat sangat penting bagi suatu perusahaan karena mempengaruhi keberlangsungan perusahaan kedepannya. Kesalahan dalam mengambil keputusan dapat berakibat buruk bagi keberlangsungan perusahaan.

Pengambilan keputusan perlu didukung dengan berbagai informasi, namun tidak semua informasi berguna dalam pengambilan keputusan. Tiga karakteristik informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan adalah: 1) relevan, 2) akurat, dan 3) tepat waktu (Hilton, 2008). Informasi dikatakan relevan bila informasi tersebut berkaitan dengan masalah pengambilan keputusan. Sebuah informasi tidak hanya harus relevan, tetapi juga harus akurat. Informasi yang akurat berarti informasi tersebut harus benar. Data atau informasi yang relevan dan akurat dapat berguna dalam pengambilan keputusan bila informasi tersebut juga tepat waktu. Informasi yang tepat waktu berarti informasi tersebut tersedia dalam waktu pengambilan keputusan.

Tujuan utama dari akuntansi adalah menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan (Whitecotton, Libby, & Phillips, 2011). Akuntansi menyediakan informasi sesuai kebutuhan penggunanya. Pengguna informasi akuntansi terdiri dari dua tipe, yaitu pengguna eksternal dan internal. Masing-masing tipe pengguna informasi memiliki kebutuhan informasi yang berbeda dalam pengambilan keputusan karena jenis pengambilan keputusannya pun berbeda. Penyedia informasi akuntansi untuk pengguna eksternal adalah Akuntansi Keuangan, sedangkan penyedia informasi akuntansi untuk pengguna internal adalah Akuntansi Manajemen. Akuntansi keuangan menyajikan data-data finansial perusahaan, sedangkan akuntansi manajemen menyajikan data-data baik finansial maupun non finansial bagi pengambilan keputusan internal perusahaan.

Informasi akuntansi manajemen digunakan oleh perusahaan untuk aktivitas manajerial berupa perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan (Mowen & Hansen, 2006). Proses perencanaan dan pengendalian erat kaitannya dengan pengambilan keputusan. Perusahaan tidak dapat merencanakan sesuatu tanpa membuat suatu keputusan untuk merencanakan suatu tujuan tertentu. Hal yang sama berlaku untuk aktivitas pengendalian. Tujuan utama akuntansi manajemen adalah menyediakan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan internal karena pengambilan keputusan memegang peranan penting dalam setiap aktivitas manajerial (Mowen & Hansen, 2006).

Proses pengambilan keputusan internal dapat berupa keputusan taktis dan strategis. Keputusan taktis adalah keputusan yang terdiri dari berbagai alternatif yang harus segera diputuskan (Hansen & Mowen, 2007). Pengambilan keputusan taktis melibatkan proses pemilihan dari minimal dua alternatif. Biaya dan manfaat dari kedua alternatif tersebut harus dibandingkan guna pengambilan keputusan yang lebih akurat dan menguntungkan bagi perusahaan. Biaya yang berbeda dari berbagai alternatif yang ada disebut biaya relevan (Garrison & Noreen, 2001). Membandingkan biaya yang relevan dan tidak relevan merupakan langkah penting guna mendukung proses pengambilan keputusan. Dua hal yang mendasari pentingnya analisis biaya relevan antara lain yang pertama dapat menghemat waktu dan upaya dalam pengambilan keputusan karena data yang tidak relevan dapat diabaikan dan tidak perlu dianalisis, yang kedua adalah kesalahan dalam

memasukkan data yang tidak relevan dalam menganalisis berbagai alternatif keputusan yang salah dapat dihindari (Garrison & Noreen, 2001).

Berbagai informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu dibutuhkan perusahaan dalam pengambilan keputusan taktis yang cepat dan tepat, khususnya perusahaan manufaktur yang tengah bertumbuh baik dari segi produksi maupun kuantitas. Pertumbuhan produksi industri manufaktur pada triwulan II tahun 2014 di Indonesia tercatat meningkat sebesar 4,57% berdasarkan data yang dikeluarkan Badan Pusat Statistik (Glinmourinse, 2014). Kementerian Perindustrian menargetkan pertumbuhan industri manufaktur akan mencapai angka 6,1% pada tahun 2015 (Gumelar, 2014). Sofyan Djalil selaku Menteri Koordinator bidang Perekonomian Indonesia mengatakan bahwa industri manufaktur akan kembali menopang ekonomi Indonesia. Industri manufaktur merupakan industri yang tidak rentan mengalami fluktuasi sehingga mampu menopang perekonomian (Fajriah, 2015). Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat pada tahun 2010 hingga tahun 2014 jumlah industri manufaktur di Indonesia mengalami peningkatan. Semakin bertambahnya jumlah industri manufaktur membuat persaingan semakin ketat. Persaingan yang ketat mengharuskan industri tersebut bertindak cepat dan tepat dalam setiap pengambilan keputusan agar dapat tetap bersaing dan tidak kehilangan berbagai peluang untuk meningkatkan laba.

Penelitian ini akan dilakukan pada industri manufaktur karena sangat penting bagi industri manufaktur untuk mengambil keputusan yang tepat ditengah persaingan yang semakin ketat. Industri manufaktur yang diangkat dalam penelitian ini adalah Pabrik Karton SS. Pabrik Karton SS adalah produsen karton abu-abu dengan bahan baku kertas daur ulang yang berlokasi di Malang-Jawa Timur. Pabrik ini telah berdiri sejak tahun 1979. Omset per tahun Pabrik Karton SS kurang lebih sebesar Rp 4.200.000.000 dengan omset rata-rata per bulan sekitar Rp 350.000.000. Pabrik ini memiliki aset sejumlah Rp 2.000.000.000 diluar tanah dan bangunan. Berdasarkan jumlah omset per tahun dan aset yang dimiliki, Pabrik Karton SS tergolong dalam skala usaha menengah (UU No.20 Tahun 2008). Saat ini pengiriman karton menjangkau daerah Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat, dan Makasar. Tidak menutup kemungkinan kedepannya skala pengiriman dapat diperluas hingga ke daerah-daerah lain di Indonesia

bahkan luar negeri. Tingkat penjualan rata-rata dapat mengalami peningkatan hingga 10% setiap tahunnya dan mengalami peningkatan sekitar 30%-40% pada *event* khusus seperti ketika Hari Raya atau tahun ajaran baru sekolah.

Pada umumnya terdapat lima jenis keputusan taktis. Lima jenis keputusan taktis tersebut adalah keputusan membuat atau membeli, keputusan meneruskan atau menghentikan, keputusan pesanan khusus, keputusan menjual atau memproses lebih lanjut, dan keputusan terkait *outsourcing* (Hansen & Mowen, 2007; Horngren, Datar, & Foster, 2006). Berdasarkan hasil survei awal, didapati beberapa fenomena terkait pengambilan keputusan taktis pada Pabrik Karton SS. Keputusan terkait membuat atau membeli bahan baku pada Pabrik Karton SS tidak relevan karena saat ini perusahaan tidak memiliki mesin untuk memproduksi bahan baku sehingga tidak ada opsi untuk membuat bahan baku dalam jangka pendek. Keputusan terkait menjual atau memproses lebih lanjut juga tidak relevan karena berdasarkan observasi dan wawancara dengan manajer pabrik, untuk saat ini peralatan dan sumber daya yang dimiliki tidak memungkinkan untuk melakukan pemrosesan lebih lanjut terhadap karton yang dijual. Keputusan terkait *outsourcing* saat ini telah dilakukan Pabrik Karton SS dalam hal pengiriman. Fenomena keputusan taktis yang relevan dengan kondisi Pabrik Karton SS saat ini adalah keputusan taktis terkait meneruskan atau menghentikan lini produk nomor 20 dan 25 serta keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus.

Lini produk pada Pabrik Karton SS terdiri dari tujuh produk yang berbeda ukuran ketebalannya. Ketujuh lini produk tersebut yaitu nomor 20, 25, 30, 35, 40, 50, dan 60. Dua dari ketujuh lini produk tersebut memberikan kontribusi terkecil terhadap keseluruhan pendapatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer pabrik, pihak manajemen berencana menghentikan produksi karton yang kurang memberikan kontribusi terhadap penjualan. Manajer beranggapan bahwa kedua lini tersebut bisa saja merugikan bagi perusahaan bila produksinya tetap diteruskan. Indikasi tersebut belum tentu benar, bisa saja kedua lini produk ini justru merugikan bila dihentikan produksinya sehingga perlu dilakukan analisis lebih lanjut terkait keputusan ini agar manajer dapat mengambil keputusan yang memberikan manfaat ekonomis terbesar bagi perusahaan.

Dalam proses bisnisnya didapati pelanggan memesan karton dengan spesifikasi khusus di luar ukuran standar yang telah ditetapkan perusahaan. Perusahaan dapat menerima hingga 18 tawaran pesanan khusus dalam satu tahun. Tawaran pesanan khusus tersebut berasal dari pelanggan dengan frekuensi dan jumlah pesanan yang berbeda. Penelitian ini akan membahas mengenai pesanan khusus dengan frekuensi dan jumlah pesanan terbesar. Penelitian terkait pesanan khusus ini dilakukan untuk mengevaluasi keputusan perusahaan selama ini apakah telah tepat dalam menerima pesanan khusus. Tujuan dilakukannya evaluasi terhadap keputusan perusahaan adalah agar kedepannya perusahaan dapat mengambil keputusan dengan lebih cepat dan tepat serta dapat memaksimalkan perolehan laba melalui alternatif keputusan yang tepat karena memiliki pertimbangan-pertimbangan yang lebih akurat.

Rantung (2014) telah melakukan penelitian sejenis mengenai penerapan biaya diferensial dalam pengambilan keputusan membeli atau memproduksi sendiri. Mandagi, Saerang, dan Pusung (2014) juga telah melakukan penelitian sejenis mengenai analisis biaya relevan dalam pengambilan keputusan menjual atau memproses lebih lanjut. Penelitian terdahulu memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan terletak pada analisis biaya relevan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada fokus penelitian.

Penelitian terdahulu tidak dapat langsung diterapkan di Pabrik Karton SS. Pada penelitian terdahulu hanya fokus untuk praktik akuntansi manajemen terkait biaya relevan. Penelitian pada Pabrik Karton SS akan mengaplikasikan praktik akuntansi manajemen yang lain guna memberikan informasi-informasi yang tidak hanya relevan, tetapi juga akurat dan tepat waktu dalam mendukung pengambilan keputusan taktis di Pabrik Karton SS.

Berdasarkan manfaat yang bisa diperoleh atas praktik akuntansi manajemen dalam mendukung proses pengambilan keputusan taktis, maka penelitian ini penting untuk dilakukan. Praktik akuntansi manajemen perlu dilakukan sehubungan pentingnya mengambil keputusan yang didukung dengan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu. Informasi tersebut mendukung manajemen Pabrik Karton SS untuk mengambil keputusan dengan tepat dan segera agar tidak salah dalam mengambil keputusan dan tidak terlalu lama dalam

mempertimbangkan berbagai alternatif, sehingga Pabrik Karton SS tidak kehilangan kesempatan dalam meningkatkan laba melalui alternatif keputusan taktis.

1.2 Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi praktik akuntansi manajemen pada empat hal, yaitu: pengklasifikasian biaya berdasarkan perilaku, penyajian laporan laba rugi menggunakan pendekatan *variable costing*, biaya dan manfaat relevan tiap alternatif keputusan taktis, dan analisis faktor-faktor kualitatif terkait keputusan tiap alternatif untuk pengambilan keputusan akhir. Pengambilan keputusan taktis yang dibahas pada penelitian ini antara lain adalah keputusan taktis terkait meneruskan atau menghentikan lini produk dan pesanan khusus. Keputusan taktis terkait meneruskan atau menghentikan lini produk adalah untuk lini produk yang memiliki kontribusi terkecil terhadap keseluruhan penjualan, sedangkan keputusan taktis terkait pesanan khusus adalah untuk menerima atau menolak pesanan untuk pesanan khusus yang memiliki frekuensi dan jumlah pesanan terbesar.

1.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah menganalisis praktik Akuntansi Manajemen terkait dengan pengambilan keputusan taktis pada Pabrik Karton SS. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai praktik akuntansi manajemen yang dapat diterapkan oleh Pabrik Karton SS dalam mendukung proses pengambilan keputusan taktis.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengklasifikasian biaya berdasarkan perilaku pada Pabrik Karton SS.
2. Untuk menyajikan dan menganalisis laporan laba rugi terkait lini produk dan pesanan khusus pada Pabrik Karton SS.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis perhitungan biaya dan manfaat relevan setiap alternatif keputusan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor kualitatif yang berpengaruh pada proses pengambilan keputusan Pabrik Karton SS .
5. Untuk mengetahui dan menganalisis alternatif keputusan yang tepat bagi Pabrik Karton SS.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini baik secara teoritis atau pun secara empiris antara lain sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan mengenai praktik akuntansi manajemen dan keputusan taktis dengan mengimplementasikan teori terkait praktik akuntansi manajemen dan keputusan taktis. Diharapkan melalui penelitian ini dapat bermanfaat untuk mengetahui aplikasi teori terkait praktik akuntansi manajemen dan keputusan taktis. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan terkait praktik akuntansi manajemen dalam mendukung proses pengambilan keputusan taktis. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

1.5.2 Manfaat Empiris

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi manajemen Pabrik Karton SS dalam mengambil keputusan yang cepat dan tepat saat menghadapi alternatif keputusan terkait meneruskan atau menghentikan lini produk dan menerima atau menolak pesanan dengan ukuran khusus. Melalui hasil penelitian ini, diharapkan manajemen Pabrik Karton SS memahami pentingnya praktik akuntansi manajemen dalam memanfaatkan berbagai informasi sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Kedepannya diharapkan Pabrik Karton SS dapat menggunakan analisis biaya relevan sebagai dasar pertimbangan ketika berhadapan dengan alternatif pilihan dalam pengambilan keputusan taktis.

Bagi admin Pabrik Karton SS, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat dalam proses pengklasifikasian biaya, penyajian laporan laba rugi yang sesuai

kebutuhan internal, dan penghitungan biaya relevan yang dilakukan akuntan dalam merumuskan perbandingan biaya tiap alternatif. Melalui penelitian ini diharapkan admin dapat melakukan perhitungan dengan lebih ringkas yaitu dengan hanya membandingkan biaya yang relevan dari setiap alternatif keputusan yang ada.

Penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi industri lain yang sejenis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi pandangan baru bagi perusahaan dalam mengambil keputusan taktis. Diharapkan industri sejenis dapat memahami pentingnya praktik akuntansi manajemen dalam mempertimbangkan dan memutuskan dari berbagai alternatif keputusan.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah yang menjadi alasan dilakukannya penelitian. Bab ini juga membahas mengenai batasan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai landasan teori yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan penelitian. Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini antara lain pengertian akuntansi manajemen, *tactical decision making*, klasifikasi biaya berdasarkan perilaku, *income statement* dengan pendekatan *variable costing*, biaya relevan dan manfaat relevan. Selain membahas landasan teori, bab ini juga akan membahas mengenai penelitian terdahulu dan bagan alur berpikir yang menjadi dasar dalam melakukan penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai jenis penelitian, objek penelitian, metode pengumpulan data, dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, hasil analisis data yang diperoleh dari Pabrik Karton SS beserta pembahasannya.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini membahas mengenai simpulan dari hasil analisis dan pembahasan, implikasi, dan rekomendasi teoritis bagi pembaca guna penembangan penelitian selanjutnya.