

# **AKUNTANSI MANAJEMEN**

# PENGAMBILAN KEPUTUSAN TAKTIS

HAL 334 HANSEN/MOWEN

# Pengambilan keputusan taktis

Tujuan pengambilan keputusan taktis:

Memilih strategi alternatif sehingga keunggulan bersaing jangka panjang dapat tercapai

# MODEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN TAKTIS

1. Kenali dan defenisikan masalah
2. Identifikasi setiap alternatif sebagai solusi yang layak atas masalah tersebut dan eliminasi alternatif yang secara nyata tidak layak.
3. Identifikasi biaya dan manfaat sebagai relevan atau tidak relevan serta eliminasilah biaya dan manfaat yang tidak relevan dari pertimbangan.
4. Hitunglah total biaya dan manfaat yang relevan dari masing-masing alternatif
5. Nilailah faktor-faktor kualitatif
6. Pilihlah alternatif yang menawarkan manfaat terbesar secara

# Langkah 1

Mengenali dan mendefenisikan masalah yang sfesifik.

Misal:

**Semua anggota tim manajemen Tidwell menyadari kebutuhan tambahan ruangan untuk, gudang, kantor dan produksi cetakan plastik, luas ruangan yang dibutuhkan, alasan kebutuhan dan bagaimana tambahan ruangan itu akan dimanfaatkan.**

# LANGKAH 2

Membuat daftar dan mempertimbangkan berbagai solusi layak, contoh :

1. Membangun fasilitas sendiri dengan kapasitas yang cukup untuk kebutuhan saat ini.
2. Menyewa fasilitas yang lebih besar dan mengalihkan sewa fasilitasnya saat ini pada pihak ke tiga.
3. Menyewa fasilitas tambahan yang mirip dengan yang ada saat ini.
4. Menyewa gedung tambahan yang akan dimanfaatkan sebagai gudang sehingga ada ruangan untuk memperluas produksi
5. Membeli barang dan alat pengukur secara eksternal serta memanfaatkan ruangan yang tersedia untuk mengatasi masalah ruangan.

# Langkah 3

Identifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak.

Biaya pembuatan batang dan alat ukur sbb:

Bahan baku langsung	\$130.000
Tenaga Kerja Langsung	\$150.000
Overhead variabel	<u>\$65,000</u>
Total biaya produksi variabel	\$345.000

## LANGKAH 3 LANJUTAN..

Gudang yang sesuai telah ditemukan biaya sewanya \$ 135,000 pertahun.

Alternatif ke 2 membeli batang dan alat pengukur secara eksternal serta memanfaatkan ruang produksi yang telah dikosongkan. Pemasok luar telah menawarkan untuk memasok produk dengan jumlah mencukupi sebesar \$460.000 pertahun



## LANGKAH 4

Hitunglah total biaya dan manfaat yang relevan untuk setiap alternatif yang layak.

**Alternatif 4** : memproduksi secara internal dan menyewa ruang tambahan biayanya \$480,000

**Alternatif 5** : Membeli dari luar dan memanfaatkan ruang sendiri membutuhkan biaya \$ 460.000.

Alternatif 4		Alternatif 5	
Biaya produksi variabel	345,000	Harga Beli	460.000
Sewa Gedung	135,000		
	480.000		
Total			

Perbedaan \$20,000 untuk keunggulan alternatif 5

# LANGKAH 5

## **Nilai faktor-faktor kualitatif.**

- Mutu batang dan alat pengukur yang dibeli secara eksternal.
- Keandalan sumber pasokan
- Perkiraan kestabilan harga selama beberapa tahun berikutnya.
- Hubungan ketenagakerjaan.
- Citra masyarakat.
- Dan lain-lain.

# Langkah 6

## **BUAT KEPUTUSAN.**

Setelah semua biaya dan manfaat yang relevan untuk setiap alternatif selesai dinilai dan faktor-faktor kualitatif dipertimbangkan, keputusan dapat dibuat,

Dalam contoh perusahaan di atas selisih dari kedua alternatif yang lebih kecil dan beban dalam menjamin mutu serta pekerjaan secara penuh, maka diputuskan membuat batang dan alat pengukur secara internal serta menyewa gudang.

# KEPUTUSAN MEMBUAT ATAU MEMBELI

Manajer sering dihadapkan pada keputusan membuat atau membeli komponen yang digunakan dalam produksi.

## **Contoh:**

Swansey Company saat ini memproduksi komponen elektronik yang digunakan pada salah satu printernya. Dalam setahun swasey akan mengganti produksi untuk jenis lain dan komponen elektronik tersebut tidak digunakan. Namun untuk tahun yang akan datang Swasey harus memproduksi 10.000 komponen untuk mendukung kebutuhan produksi printer lama.

## Contoh ...lanjutan

Swansey telah dihubungi oleh pemasok potensial komponen tersebut yang akan membuat komponen utk Swasey dengan harga \$ 4,75 perunit. Tawaran tersebut sangat menarik karena biaya manufaktur penuh perunit adalah \$ 8,20 . **Apakah Swasey akan membeli atau memproduksi komponen tersebut?**

Yang harus dilakukan adalah :

Mengidentifikasi biaya relevan, menjumlahkannya dan menetapkan pilihan (dengan asumsi tidak ada malah kualitatif)

## CONTOH LANJUTAN....

**Menentukan biaya penyerapan penuh  
(Full Absorption)**

Keterangan	Total Biaya	Biaya Per unit
Sewa Peralatan	\$ 12.000	\$ 1,20
Penyusutan Perlatan	2.000	0,20
Bahan Baku Langsung	10.000	1,00
Tenaga Kerja Langsung	20.000	2,00
Overhead variabel	8.000	0,80
Overhead tetap umum	30.000	3,00
Total	82.000	8,20

# Contoh lanjutan.....

- Bahan Baku yang dibeli cukup untuk membuat 5.000 komponen
- Beban Overhead variabel komponen elektronik sebesar \$ 0,40 per tenaga kerja langsung.
- Overhead tetap utk umum pabrik \$ 1.000.000. yang dibebankan ke produk berdasarkan luas ruang yang dapat digunakan setiap produk.
- Fasilitas pabrik untuk komponen seluas 6.000 dari 200.000 kaki persegi. Maka \$30.000 dari overhead umum dialokasikan untuk komponen elektronik ( $0,03 \times 1.000.000$ ).
- Tenaga kerja paruh waktu \$ 8,500

Daftar total biaya relevan masing-masing alternatif adalah

Uraian	ALTERNATIF		Perbedaan biaya
	Membuat	Membeli	
Sewa Peralatah	12.000	-	12.000
Bahan Baku Langsung	5.000	-	5.000
Tenaga Kerja Langsung	20.000	-	20.000
Overhead Variabel	8.000	-	8.000
Biaya Pembelian	-	47,500	(47.500)
Tenaga Kerja Paruh Waktu	<u>-</u>	<u>8,500</u>	<u>(8,500)</u>
Total Biaya relevan	\$45.000	56.000	(11.000)

Dari analisis diatas terlihat membuat komponen sendiri adalah (\$11.000 lebih murah daripada membeli, maka tawaran dari pemasol harus ditolak).



## KEPUTUSAN MENERUSKAN ATAU MENGHENTIKAN

Norton Material Inc memproduksi balok beton, bata dan genteng. Laporan laba rugi tahun 2011 adalah sbb:

Uraian	Balok	Bata	Genteng	Total
<b>Penjualan</b>				
<b>Dikurangi : Beban Variabel</b>	<b>\$500</b>	<b>800</b>	<b>150</b>	<b>1.450</b>
<b>Margin Kontribusi</b>	<b><u>250</u></b>	<b><u>480</u></b>	<b><u>140</u></b>	<b><u>870</u></b>
<b>Dikurangi : Beban Tetap Langsung</b>	<b>250</b>	<b>320</b>	<b>10</b>	<b>580</b>
<b>:</b>				
<b>Beban Iklan</b>	<b>\$10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>30</b>
<b>Beban Gaji</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>112</b>
<b>Penyusutan</b>	<b><u>53</u></b>	<b><u>40</u></b>	<b><u>10</u></b>	<b><u>103</u></b>
<b>Total</b>	<b><u>\$100</u></b>	<b><u>90</u></b>	<b><u>55</u></b>	<b><u>245</u></b>
<b>Margin Segmen</b>	<b>150</b>	<b>230</b>	<b>(45)</b>	<b>335</b>
<b>Dikurangi: Beban Tetap Umum</b>				<b><u>125</u></b>
<b>Laba Operasi</b>				<b>210</b>

# Dampak komplementer meneruskan atau menghentikan

- Penghapusan lini genteng akan menurunkan penjualan balok sebesar 10 persen dan bata sebesar 8 persen. Hal ini menunjukkan pelanggan akan membeli genteng ketika mereka membeli balok atau bata. Perhitungannya dengan mengeluarkan biaya penyusutan dan biaya tetap umum karena dianggap tidak relevan.

## Keterangan tambahan..

Karena perusahaan selalu merugi dan tidak ada harapan ada perbaikan kinerja laba khususnya lini genteng. maka manajer (Tom) memutuskan untuk menghentikan lini genteng. Menurut Tom margin kontribusi akan turun \$10,000 tapi perusahaan bisa menghemat \$45,000 dengan meniadakan pengawas lini dan anggaran iklan. (Biaya 10.000 tidak relevan karena merupakan alokasi biaya tertanam, sehingga menghapus lini genteng akan memberikan keuntungan \$35.000.

## PERHITUNGANNYA:

**Penghapusan lini produk akan mengurangi Total penjualan \$ 264.000 terdiri dari :**

Balok :  $(0,10 \times 500.000) = \$50.000$

Bata :  $(0,80 \times 800.000) = \$80.000$

Genteng : 150.000

**Beban Variabel akan berkurang:**

Balok :  $(0,10 \times 250,000) = \$ 25,000$

Bata :  $(0,08 \times 480,000) = 38,400$

Genteng (140.000

Jumlahnya : 203,400

## JADI MARGIN KONTRIBUSI AKAN BERKURANG SEBESAR...

$$(\$264,000 - \$203,400) = 60,600.$$

Karena penghapusan genteng hanya menghemat \$45,000 pada biaya penyeliaan dan iklan maka pengaruh bersihnya adalah kerugian sebesar \$15.600 (\$45.000 - \$60.600).

# IKHTISAR

Uraian	Meneruskan	Menghentikan	Perbedaan Jumlah jika meneruskan
Penjualan	1.450	1.186,0	264,0
Dikurang: Biaya Variabel	<u>870</u>	666,6	203,4
Margin Kontribusi	580	<u>519,4</u>	<u>60,6</u>
Dikurangi: Iklan	(30)	(20,0)	(10,0)
Biaya Pengawasan	<u>(112)</u>	<u>(77,0)</u>	<u>(35,0)</u>
Total	438	422,4	\$15,6

# KESIMPULAN

Berdasarkan ikhitar di atas terlihat Tom sebaiknya meneruskan lini genteng atau meneruskan lini genteng lebih baik dari pada menghentikannya sehingga phk terhadap karyawan tidka terjadi.

# MENERUSKAN ATAU MENGHENTIKAN DENGAN ALTERNATIF FASILITAS

Manajer mempertimbangkan untuk mengganti lin genteng dengan tegel karena pesaing tegel tidak setajam genteng. Berikut perkiraan laporan keuangan untuk tegel:

Penjualan		\$100
Dikurangi: Beban Variabel		<u>40</u>
Margin Kontribusi	60	
Dikurangi beban tetap langsung		<u>55</u>
Margin segmen		5



## PERMASALAHANNYA:

**Manajer dihadapkan dengan alternatif ke 3 mengganti genteng dengan tegel, Haruskah lini genteng dipertahankan atau dihentikan dan diganti dengan lini baru , tegel?**

## Solusi:

Jika menghapus lini genteng akan mengurangi margin kontribusi \$ 60,600. Memproduksi tegel akan menghasilkan tambahan \$60,000 pada margin kontribusi sesuai estimasi.

Lalu menghapus lini genteng dan mengganti dengan tegel menyebabkan penurunan bersih sebesar \$600 pada total margin kontribusi ( $\$60.600 - \$60.000$ ).

Ikhtisarnya sebagai berikut:

Uraian	Meneruskan	Menghentikan	Perbedaan Jumlah jika meneruskan
Penjualan	1.450	1.186,0	164,0
Dikurang: Biaya Variabel	<u>870</u>	a	163
Margin Kontribusi	580	666,6 b	<u>0,6</u>
		<u>519,4</u>	

a.  $\$1,450 - \$150 - \$5 - \$64 + \$100$

b.  $\$ 870 - \$140 - \$25 - \$38,4 + \$40$

# MENJUAL ATAU MEMPROSES LEBIH LANJUT

## ➤ PRODUK GABUNGAN (JOINT PRODUK)

Produk gabungan memiliki proses yang umum dan biaya produksi sampai pada titik pemisahan.

Pada titik pemisahan tersebut produk dapat dibedakan.

Contoh : Mineral tertentu mengandung tembaga dan emas, biji besi harus diolah dan dihancurkan sebelum tembaga dan emas dipisah. Saat pemisahan ini disebut titik pemisahan (Split of point). Biaya penambangan, penghancuran dan pengolahan berlaku untuk ke dua produk.

# ILUSTRASI

Appletime Corporation, spesialis usaha penanaman apel.

- Sepetak lahan menghasilkan 1 ton apel. Apel tsb harus disortir dan lain-lain. Biaya prosesnya adalah \$ 300 perton pertahun.
- Apel disortir jadi jenis A, B dan C
  - Jenis A = 800 pon
  - Jenis B = 600 pon (dibungkus kantong)
  - Jenis C = 600 Pon (dibuat saus apel 16 ons)

# Ilustrasi ...lanjutan

Harga Jual per pon:

Jenis A = \$0,40 per pon

Jenis B = \$ 1,3 perkantong

Jenis C = \$ 0,75 per kaleng.

Biaya pemrosesan \$ 0,10 per pon apel

Output akhir = 500 kaleng.

## Ilustrasi ...lanjutan..

Karena terdapat 600 pon aple jenis B pada titik pemisahan, apletime akan menjual 120 kantong ukuran 5 pon dengan harga perunit bersih \$ 1,25 (\$1,30-\$0,05). Sehingga total pendapatan bersih pada titik pemisahan adalah \$150 (1,25

## Ilustrasi lanjutan.....

- Jika apel diproses jadi isi pai apel, maka total pendapatan adalah pendapatan adalah \$450 ( $0,90 \times 500$ ).
- Maka pendapatan dari proses lebih lanjut adalah \$300 ( $\$450 \times \$150$ ).
- Biaya tambahan adalah \$120 ( $0,20 \times 600$  pon)
- Karena pendapatan naik \$300 dan biaya naik \$120 maka manfaat bersih dari pemrosesan lebih lanjut adalah \$180



# KEPUTUSANNYA

- APPLE TIME AKAN MEMPROSES APEL JENIS B MENJADI ISI PAI APEL.

Ikhtisarnya adalah:

Keterangan	Memproses lebih lanjut	Menjual	Perbedaan jumlah jika proses lebih lanjut
Pendapatan	\$450	\$150	\$300
Biaya Pemrosesan	120	-	120
Total	\$330	150	180

**Terima kasih**