

RAHASIA AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM Mendukung TACTICAL DECISION MAKING YANG ADAPTIF: SEBUAH KAJIAN TEORITIS

Wakhid Ansori¹, Nera Marinda Machdar

^{1,2} Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia

E-mail: wakhid.ansori@gmail.com¹⁾

nera.marinda@dsn.ubharajaya.ac.id²⁾

Abstrak

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif, pengambilan keputusan yang adaptif dan pemahaman konsep biaya relevan dalam pengambilan keputusan taktis sangatlah krusial. Meski demikian, banyak perusahaan masih menghadapi tantangan dalam memahami dan menggunakan konsep biaya relevan secara mendalam. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa dengan mempertimbangkan biaya relevan, perusahaan dapat lebih mudah mengenali produk atau jasa yang menguntungkan. Tujuan penelitian adalah untuk memperdalam pemahaman tentang peran akuntansi manajemen dalam mendukung pengambilan keputusan taktis khususnya penerapan konsep biaya relevan dalam berbagai konteks. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan taktis, meningkatkan efisiensi operasional, serta meningkatkan profitabilitas. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah melalui metode kualitatif berupa literature review. Hasil dari penelitian ini menunjukkan penggunaan biaya relevan dalam akuntansi manajemen memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan taktis. Pengambilan keputusan taktis merupakan proses menentukan pilihan alternatif yang tersedia berupa *decision to make or buy a product or service, to accept or reject a special order, or to keep or drop a product or service dan sell or process further a product*. Fungsi biaya relevan mencakup pemberian informasi, analisis keuntungan dan kerugian, evaluasi alternatif, serta pemilihan opsi yang paling menguntungkan.

Kata kunci: Akuntansi Manajemen; Biaya Diferensial; Biaya Relevan; Pengambilan Keputusan Taktis; *Tactical Decision Making*

Abstract

In today's competitive business environment, adaptive decision-making and a thorough understanding of relevant cost concepts are crucial for effective tactical decision-making. However, many companies still face challenges in comprehending and utilizing the concept of relevant costs in depth. Previous studies indicate that by incorporating relevant costs, companies can more easily identify profitable products or services. This study aims to deepen the understanding of the role of management accounting in supporting tactical decision-making, with a particular focus on the application of relevant cost concepts in various contexts. The research is expected to provide guidance for companies in making tactical decisions, enhancing operational efficiency, and increasing profitability. The research adopts a qualitative approach through a literature review. The findings reveal that the use of relevant costs in management accounting plays a pivotal role in tactical decision-making. Tactical decision-making involves selecting among available alternatives, such as deciding whether to make or buy a product or service, accepting or rejecting special orders, retaining or discontinuing a product or service, or selling or further processing a product. The functions of relevant costs include providing information, analyzing profits and losses, evaluating alternatives, and selecting the most advantageous option. This highlights the critical contribution of relevant costs in facilitating informed and strategic tactical decisions in a dynamic business landscape.

Keywords: Management Accounting; Differential Costs; Relevant Costs; Tactical Decision-Making.



This is an open access article under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

PENDAHULUAN

Pada hakekatnya suatu organisasi memiliki sistem informasi akuntansi yang terdiri atas dua sistem utama, yaitu sistem akuntansi keuangan dan sistem akuntansi manajemen

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

(Hansen & Mowen, 2007). Lebih lanjut, sistem akuntansi manajemen menyajikan informasi untuk pihak internal perusahaan, misalnya manajer dan karyawan. Sedangkan, sistem akuntansi keuangan menyediakan output laporan keuangan kepada pihak eksternal atau *stakeholders*. Menurut Mowen et.al. (2017), akuntansi manajemen merupakan sistem akuntansi intern perusahaan yang dirancang untuk menyajikan informasi yang dibutuhkan oleh manajer (internal perusahaan).

Akuntansi manajemen menyediakan alat dan metode untuk memfasilitasi baik pengambilan keputusan strategis (*strategic decision making*) maupun pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*) dengan memberikan wawasan tentang struktur biaya, profitabilitas, dan pemanfaatan sumber daya. Hansen dan Mowen (2007) menyatakan bahwa pengambilan keputusan taktis melibatkan pemilihan di antara beberapa alternatif dengan tujuan yang segera atau terbatas. Sedangkan tujuan utama dari pengambilan keputusan strategis adalah memilih di antara berbagai strategi agar tercipta keunggulan kompetitif jangka panjang. Hal ini berarti akuntansi manajemen memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*) dengan menyediakan informasi keuangan dan non-keuangan yang relevan untuk mendukung perencanaan dan pengendalian perusahaan dalam jangka pendek.

Destiyana, Yassarah dan Machdar (2024) mengatakan tata kelola perusahaan yang baik mendorong efisiensi pasar, transparansi, dan konsistensi melalui penerapan prinsip-prinsipnya di dalam perusahaan. Penerapan tata kelola yang baik salah satunya dengan pengambilan keputusan pengambilan keputusan manajemen yang akurat dan tepat. Proses pengambilan keputusan manajerial membutuhkan langkah-langkah adaptif yang bertujuan untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan organisasi. Dalam pengambilan keputusan yang efektif dan untuk mewujudkan tujuan organisasi diperlukan penerapan model pengambilan keputusan yang sesuai, penggunaan metode yang tepat, dan memperhitungkan potensi bias (Muktamar et.al, 2024).

Penelitian Saptahani et.al. (2024) menyatakan bahwa memilih alternatif tindakan yang terbaik diantara alternatif yang tersedia dibutuhkan perhitungan biaya menggunakan metode biaya relevan (*relevant cost*) untuk membantu perusahaan dalam menentukan pengambilan keputusan yang tepat. Hal senada juga disampaikan oleh Feranika et.al. (2024) bahwa penggunaan biaya relevan di dalam pengambilan keputusan taktis dapat memberikan hasil yang positif dan akurat dalam memilih keputusan apa yang akan diambil, karena dengan adanya analisis biaya relevan tersebut dapat dilakukannya perhitungan berbagai hal yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mendapatkan hasil keputusan yang paling relevan dan baik bagi suatu usaha. Penelitian tersebut sejalan dengan penelitian Azzahra et.al. (2023) yang menyatakan bahwa dengan menggunakan metode analisis biaya relevan sebagai metode dalam penetapan keputusan jangka pendek karena metode ini fleksibel dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Implementasi pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*) berdasarkan hasil penelitian terdahulu menyimpulkan hasil yang beragam. Mustapa dan Setyawan (2022), Informasi akuntansi diferensial dapat memberikan alternatif keputusan dengan menghitung dan menganalisa biaya diferensial dan pendapatan diferensial sehingga tersaji proyeksi laba diferensial sebagai dasar pengambilan keputusan bagi pihak manajemen untuk meningkatkan laba perusahaan. Alfariet et.al. (2023) menyebutkan biaya relevan dalam pengambilan keputusan pesanan khusus sangatlah penting, memberikan informasi, menganalisis keuntungan dan kerugian, mengevaluasi alternatif,

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

dan memilih pilihan menguntungkan. Penggunaan biaya relevan dapat meningkatkan efisiensi dan keuntungan perusahaan.

Lebih lanjut, Avionita et.al. (2024) menyebutkan bahwa analisis biaya relevan dapat digunakan untuk meningkatkan laba maksimum perusahaan pada kondisi tertentu, salah satu contohnya yaitu pada saat adanya kapasitas menganggur. Selain itu, biaya relevan tidak dapat digunakan setiap saat karena ada juga beberapa aspek yang harus dipertimbangkan seperti biaya bahan baku, dikarenakan pada saat ini biaya bahan baku relatif stabil maka perusahaan dapat memaksimalkan kelebihan volume bahan baku untuk menerima pesanan khusus. Dari hal tersebut, keputusan taktis (*tactical decision making*) yang baik bagi perusahaan dapat diterapkan oleh perusahaan atau organisasi dalam operasionalisasinya. Keputusan taktis ini merupakan sebagian kecil dari keseluruhan strategi perusahaan yang adaptif dalam mencapai tujuan organisasinya.

Pengambilan Keputusan (*decision making*)

Mowen et.al. (2017) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan (*decision making*) adalah proses dalam memilih beberapa alternatif yang ada. Agar suatu tujuan dapat tercapai, seorang manajer harus memilih rencana terbaik dari berbagai macam alternatif. Pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*) dilakukan berdasar pemilihan dari beberapa alternatif dalam waktu secepatnya dan memiliki tinjauan yang terbatas serta cenderung bersifat jangka pendek. Keputusan jangka pendek biasanya berupa tindakan berskala kecil dengan tujuan yang lebih besar. Hal senada juga disampaikan oleh Puspa & Afriansyah (2019) bahwa pengambilan keputusan merupakan proses memilih dari sejumlah alternatif yang ada dengan berbagai pertimbangan. Pengambilan keputusan pun beragam jenisnya, mulai dari keputusan strategis, taktis, dan operasional, serta pengambilan keputusan individu dan kelompok dengan prinsip-prinsip yang memerhatikan segala aspek yang terjadi.

Proses Manajemen

Karyawan dilibatkan dalam proses manajemen untuk memberikan partisipasi dan pendapat mengenai operasionalisasi perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2007), pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) merupakan pemberian kewenangan kepada orang bagian operasional untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tanpa otorisasi yang eksplisit dari pihak manajemen tingkat menengah atau lebih tinggi. Mowen et.al. (2017) menambahkan bahwa akuntansi manajemen memiliki tiga tujuan utama, yaitu menyediakan informasi untuk merencanakan tindakan organisasi; menyediakan informasi untuk mengendalikan tindakan organisasi; dan menyediakan informasi untuk membuat keputusan yang efektif. Oleh karena itu, proses manajemen meliputi perencanaan (*planning*), pengendalian (*controlling*), dan pengambilan keputusan (*decision making*).

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah tindakan yang detil untuk mencapai suatu tujuan. Manajer diharuskan dapat mengembangkan rencana agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Metode yang digunakan untuk pengembangan rencana tersebut harus dijelaskan secara rinci oleh manajer perusahaan (Mowen, et.al, 2017).

2. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengawasi dan mengoreksi suatu kondisi. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara membandingkan kinerja yang

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

terjadi dengan kinerja yang diharapkan (Mowen, *et.al*, 2017). Pengendalian dilakukan untuk memberikan evaluasi dan memperbaiki langkah yang diambil dalam menerapkan perencanaan yang telah dibuat. Pada proses pengendalian ini, manajer dan karyawan dapat membuat perencanaan ulang jika diperlukan perusahaan.

3. Pengambilan keputusan (*decision making*)

Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah proses dalam memilih beberapa alternatif keputusan. Manajer harus memilih rencana yang terbaik dari berbagai macam alternatif untuk mencapai tujuan (Mowen, *et.al*, 2017). Pengambilan keputusan dapat digunakan untuk pencapaian tujuan jangka panjang ataupun jangka pendek.

Pengambilan keputusan (*decision making*) terdiri atas dua hal, yaitu

a. 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.

b. Pengambilan Keputusan Taktis (*Tactical Decision Making*)

Pengambilan keputusan taktis didasarkan pada pemilihan diantara beberapa alternatif dalam waktu secepatnya dan memiliki tinjauan yang terbatas. Pengambilan keputusan taktis biasanya bersifat jangka pendek.

Perbedaan antara pengambilan keputusan taktis dan strategis sangat penting untuk memahami peran akuntansi manajemen. Keputusan strategis melibatkan perencanaan tingkat tinggi yang mempengaruhi arah jangka panjang organisasi, seperti memasuki pasar baru atau memperluas operasi. Di sisi lain, keputusan taktis berfokus pada pelaksanaan rencana jangka panjang tersebut serta alokasi sumber daya dalam jangka pendek untuk mencapai efisiensi operasional (Kaplan & Atkinson, 2015).

Pasolong (2023) menambahkan bahwa pada dasarnya keputusan dan pengambilan keputusan dapat dibedakan dalam tiga jenis yaitu:

1. Keputusan Strategis, yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas (tingkat pertama) dan keputusan yang dihasilkan adalah keputusan strategis dan berjangka panjang sepuluh tahunan ke atas.
2. Keputusan taktis yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen tingkat menengah (tingkat kedua) dan Keputusan yang dihasilkan adalah keputusan berupa perencanaan jangka menengah yaitu lima tahunan atau kurang, kemudian biasanya lahir keputusan tentang proses pengawasan.
3. Keputusan operasional yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen operasional yang biasa disebut keputusan (tingkat ketiga) biasanya berjangka waktu menit, jam, hari dan seterusnya.

Langkah Pengambilan Keputusan

Dalam membuat keputusan taktis (*tactical decision making*) yang baik bagi perusahaan, dapat diuraikan enam langkah pendekatan umum bagi pengambilan keputusan taktis. Hansen dan Mowen (2007) menyebutkan bahwa terdapat enam langkah proses pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut:

1. Mengenali dan menentukan masalah (*recognize and define the problem*)

Langkah pertama yang dapat dilakukan untuk mengambil suatu keputusan taktis (*tactical decision making*) adalah mendefinisikan pokok permasalahan yang nantinya akan dijadikan acuan dalam organisasi untuk menyimpulkan keputusan apa

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

- yang harus dipilih setelah menimbang beberapa alternatif yang mungkin dapat dilakukan.
2. Mengidentifikasi alternatif solusi permasalahan (*identify alternatives as possible solutions to the problem; eliminate alternatives that are clearly not feasible*)
Dalam proses pengambilan keputusan, seringkali organisasi dihadapkan pada pilihan beberapa alternatif yang sesuai dengan tujuan jangka panjang yang akan dicapai oleh organisasi. Dengan mempertimbangkan tujuan jangka panjang organisasi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan eliminasi terhadap alternatif yang tidak memberikan dampak baik bagi tujuan organisasi.
 3. Mengidentifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak (*identify the costs and benefits associated with each feasible alternative, classify costs and benefits as relevant or irrelevant, and eliminate irrelevant ones from consideration*)
Pada tahap ini, organisasi melakukan identifikasi terhadap biaya dan manfaat (*cost and benefit*) dari setiap alternatif yang ada. Organisasi melakukan eliminasi terhadap biaya-biaya yang tidak relevan atas beberapa alternatif yang ada.
 4. Menghitung total biaya dan manfaat yang relevan untuk setiap alternatif yang layak (*total the relevant costs and benefits for each alternative*)
Pada tahap ini, organisasi menghitung total biaya dan manfaat (*cost and benefit*) yang relevan saja, karena biaya-biaya yang tidak relevan sudah dieliminasi pada tahap tiga. Penghitungan total biaya dan manfaat yang relevan berlaku untuk setiap alternatif yang layak.
 5. Menilai aspek kualitatif dari setiap alternatif (*assess qualitative factors*)
Meskipun biaya dan pendapatan yang berhubungan dengan alternatif itu demikian penting, namun keduanya belum mampu menjelaskan secara keseluruhan. Dalam tahap ini dilakukan penilaian atas aspek kualitatif karena memang aspek kualitatif dapat mempengaruhi keputusan seorang manajer. Aspek kualitatif merupakan aspek yang sulit dinyatakan dalam angka. Aspek kualitatif harus ditangani dalam proses pengambilan keputusan dengan cara sebagai berikut:
 - a. Aspek tersebut harus diidentifikasi.
 - b. Pengambilan keputusan harus berusaha mengkuantifikasinya.
 6. Membuat keputusan dengan memilih alternatif yang memberikan manfaat keseluruhan yang terbesar (*select the alternative with the greatest overall benefit*)
Dalam tahap terakhir ini, setelah semua biaya dan manfaat (*cost and benefit*) yang relevan untuk setiap alternatif selesai dinilai, dan aspek kualitatif dipertimbangkan, maka sebuah keputusan dapat dibuat. Keputusan yang diambil oleh organisasi adalah keputusan yang diharapkan dapat memberikan keuntungan atau manfaat yang lebih bagi organisasi tersebut.

Teori dan Konsep Kunci Pengambilan Keputusan Taktis

Pengambilan keputusan jangka pendek dapat melalui analisis *cost-volume-profit*, pengukuran *relevant costs and revenues*, analisis *pricing decisions and profitability*, dan *activity-based costing* (Drury, 2012). Teori dan konsep kunci dalam pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*), meliputi:

1. Biaya dan Pendapatan Relevan

Konsep utama dalam pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*) adalah identifikasi biaya dan pendapatan yang relevan. Menurut Hansen dan Mowen (2007),

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

untuk tujuan pengambilan keputusan bagi organisasi oleh manajemen, biaya dikelompokkan dua yaitu:

a. Biaya relevan

Biaya relevan adalah biaya masa depan yang berbeda pada berbagai macam alternatif. Biaya relevan berpengaruh dalam pengambilan keputusan organisasi, sehingga harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

b. Biaya tidak relevan

Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak mempengaruhi organisasi dalam mengambil sebuah keputusan, untuk itu, dalam proses pengambilan keputusan, biaya tidak relevan ini biasanya dieliminasi.

2. Margin Kontribusi

Margin kontribusi sering digunakan dalam keputusan taktis karena menunjukkan laba tambahan yang akan dihasilkan dengan meningkatkan volume produksi atau penjualan. Manajer sering mengandalkan margin kontribusi untuk mengevaluasi lini produk, keputusan harga, dan keputusan dalam menerima pesanan khusus (Drury, 2018).

3. Biaya Peluang

Keputusan taktis juga memerlukan pertimbangan biaya peluang-manfaat yang mungkin didapat jika memilih alternatif lain. Biaya peluang adalah manfaat potensial yang dikorbankan ketika satu alternatif dipilih di atas alternatif lainnya. Biaya peluang biasanya tidak ditemukan dalam catatan akuntansi, tetapi merupakan biaya yang relevan yang harus dipertimbangkan secara eksplisit dalam setiap keputusan yang diambil oleh manajer (Garrison, Noreen, & Brewer, 2012)

Berdasarkan latar belakang dan kajian literatur di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana Akuntansi Manajemen Mengambil Peran Dalam Mendukung *Tactical Decision Making* yang Adaptif?” Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengkaji lebih lanjut tentang proses pengambilan keputusan dalam manajemen, dengan fokus pada pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah studi kepustakaan/kajian literatur (*literature review*) dari berbagai referensi untuk mendapatkan hasil yang komprehensif melalui sumber-sumber yang telah dikumpulkan. Menurut Syafitri dan Nuryono (2020) studi kepustakaan merupakan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian yang berasal dari buku-buku, literatur dan jurnal atau artikel ilmiah. Penulisan artikel ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan studi pustaka yang diambil dari *Google Scholar*, *Mendeley*, dan aplikasi akademik online lainnya.

Dengan menggunakan berbagai metode, metode kualitatif dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman tentang sesuatu dan mengumpulkan data, informasi, dan teks tentang perspektif responden tentang masalah sosial atau kemanusiaan (Djam'an Satori & Aan Komariah, 2017). Sekitar 24 referensi ditemukan untuk artikel yang berkaitan dengan peran akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*). Referensi tersebut selanjutnya dilakukan identifikasi, evaluasi, dan interpretasi untuk menjawab pertanyaan penelitian (*review question*) dan merangkum hasil penelitian.

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian merupakan kegiatan penting dalam dunia akademik maupun bisnis. Dalam penelitian, banyak hal yang dapat dikaji dan ditemukan, mulai dari fenomena sampai dengan solusi inovatif dalam mengatasi permasalahan. Hasil penelitian dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan strategi bisnis dan daya saing usahanya. Oleh karena itu, penelitian yang tepat sangat penting dalam memberikan masukan bagi perusahaan untuk dapat mengambil kebijakan dalam beradaptasi mengikuti perkembangan pasar.

Para manajer sering dihadapkan pada keputusan apakah akan membuat atau membeli komponen yang digunakan dalam proses produksi. Memang, manajemen sebaiknya secara berkala mengevaluasi keputusan-keputusan sebelumnya terkait produksi. Kondisi yang menjadi dasar keputusan sebelumnya mungkin telah berubah, sehingga pendekatan yang berbeda mungkin diperlukan. Evaluasi berkala, tentu saja, bukan satu-satunya sumber dari keputusan *make-or-buy* (Hansen dan Mowen, 2007).

Manajer perlu menentukan apakah suatu segmen, seperti lini produk diputuskan *keep or drop*. Laporan segmen yang disusun berdasarkan metode penentuan biaya variabel menyediakan informasi berharga untuk pengambilan keputusan tersebut. Baik margin kontribusi segmen maupun margin segmen berguna dalam mengevaluasi kinerja segmen. Namun, meskipun laporan segmen menyediakan informasi yang berguna untuk keputusan mempertahankan atau menghentikan segmen, konsep biaya relevan menjelaskan bagaimana informasi tersebut harus digunakan untuk mencapai keputusan (Hansen dan Mowen, 2007).

Hansen & Mowen (2007) mengatakan bahwa hukum diskriminasi harga mengharuskan perusahaan menjual produk identik dengan harga yang sama kepada pelanggan yang bersaing di pasar yang sama. Pembatasan ini tidak berlaku untuk penawaran kompetitif atau pelanggan yang tidak bersaing. Harga penawaran dapat bervariasi untuk pelanggan di pasar yang sama, dan perusahaan sering kali memiliki kesempatan untuk mempertimbangkan pesanan khusus dari pelanggan potensial di pasar yang biasanya tidak dilayani. Keputusan pesanan khusus berfokus pada apakah pesanan dengan harga khusus harus diterima atau ditolak. Pesanan ini sering kali menarik, terutama ketika perusahaan beroperasi di bawah kapasitas produksi maksimumnya. Lebih lanjut dalam penelitian Alfaried, *et.al*, (2023) juga menyebutkan bahwa dalam pengambilan keputusan pesanan khusus (*special order*), biaya relevan menjadi faktor kunci yang mempengaruhi keputusan-keputusan bisnis. Biaya relevan mengacu pada biaya-biaya yang berkaitan langsung dengan keputusan yang akan diambil dan memiliki dampak signifikan terhadap hasil akhir. Dalam kasus pesanan khusus, biaya relevan meliputi biaya bahan baku yang unik, biaya tenaga kerja tambahan yang diperlukan, biaya *overhead* yang terkait secara langsung dengan pesanan, serta biaya lain yang terkait dengan memenuhi persyaratan spesifik pesanan tersebut.

Sering kali, produk gabungan dijual pada titik split-off. Namun, kadang-kadang lebih menguntungkan untuk memproses produk gabungan lebih lanjut (*process further*), melewati titik split-off, sebelum menjualnya. Menentukan apakah akan *sell or process further* adalah keputusan penting bagi seorang manajer (Hansen & Mowen, 2007).

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

Tabel 1. Penelitian Sebelumnya yang Relevan

No	Penulis & Tahun	Hasil Penelitian	Gap dengan Teori
1	Saptahani <i>et.al</i> , 2024	Analisis biaya diferensial sangat diperlukan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam upaya meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. Keputusan yang diambil adalah membeli bahan pendukung daripada membuat sendiri.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>make or buy</i>
2	Feranika <i>et.al</i> , 2024	Penerapan dan penggunaan biaya relevan sangat dibutuhkan di dalam pengambilan keputusan taktis guna mendapatkan hasil keputusan yang paling efektif dan efisien bagi keberlangsungan usaha.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>keep or drop</i>
3	Al Faqih <i>et.al</i> , 2024	Keputusan taktis dalam menerima atau menolak pesanan khusus dilakukan dengan analisis biaya diferensial.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>special order</i>
4	Avionita <i>et.al</i> , 2024	Perusahaan dapat menerapkan analisis biaya relevan guna memperhitungkan harga pokok produksi untuk pengambilan keputusan taktis. Keputusan yang diambil adalah menerima pesanan khusus.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>special order</i>
5	Muktamar <i>et.al</i> , 2023	Pentingnya mempertimbangkan berbagai aspek dalam proses pengambilan keputusan dalam manajemen.	
6	Kurniasari, Puspita, & Pandin, 2023	<i>In taking tactical decisions, parties management must consider impact from every existing alternative so that decision taken will profitably company</i>	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>keep or drop</i>
7	Aulia <i>et.al</i> . 2024	<i>Relevant costs are able to show how much profit will get. The result is known to be able to</i>	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

No	Penulis & Tahun	Hasil Penelitian	Gap dengan Teori
		<i>benefit by 48% if it receives a special order.</i>	pengambilan keputusan taktis <i>special order</i>
8	Az-Zahroh et.al, 2023	<i>The use of deferential accounting information is very useful in decision-making. And the better decision to take is to make raw materials because it is more cost-effective and profitable than buying from suppliers.</i>	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>make or buy</i>
9	Unci, 2023	Penggunaan teknik analisis yang tepat, seperti analisis SWOT, analisis <i>Five Forces Porter</i> , dan analisis biaya-manfaat, manajer bisnis dapat membuat keputusan yang lebih efektif.	Mendukung teori <i>benefit</i> pengambilan keputusan bagi perusahaan.
10	Dewi & Puspitasari, 2023	Implementasi sistem manajemen akuntansi untuk pengambilan keputusan dalam organisasi sangat penting karena sistem tersebut menyediakan informasi yang diperlukan oleh manajemen untuk perencanaan, pengendalian, evaluasi, dan pengambilan keputusan.	Mendukung teori proses manajemen.
11	Alfaried et.al, 2023	Biaya relevan adalah memberikan informasi yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan pesanan khusus. Dengan mempertimbangkan biaya relevan, perusahaan dapat menganalisis potensi keuntungan dan kerugian dengan lebih akurat, mengevaluasi alternatif-alternatif yang tersedia, dan memilih pilihan yang paling menguntungkan.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>special order</i>
12	Azzahra et.al, 2023	Analisis biaya relevan berperan sebagai metode penetapan keputusan jangka pendek karena fleksibel dalam menghadapi perubahan yang terjadi.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis
13	Enandra & Bahar, 2023	Analisis biaya diferensial bermanfaat dalam pengambilan keputusan taktis. Keputusan yang	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

No	Penulis & Tahun	Hasil Penelitian	Gap dengan Teori
		diambil adalah memproses produk lebih lanjut.	<i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>sell or process further</i>
14	Alfi <i>et.al</i> , 2022	Pengambilan Keputusan berpengaruh terhadap Peran dan Fungsi Akuntansi Manajemen Terhadap Perusahaan Dagang.	Mendukung teori <i>benefit</i> pengambilan keputusan taktis bagi perusahaan.
15	Mustapa & Setyawan, 2022	Informasi akuntansi diferensial dapat memberikan alternatif keputusan dengan menghitung dan menganalisa biaya diferensial dan pendapatan diferensial sehingga tersaji proyeksi laba diferensial sebagai dasar pengambilan keputusan bagi pihak manajemen untuk meningkatkan laba perusahaan. Keputusan yang diambil adalah memproses produk lebih lanjut.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>sell or process further</i>
16	Syahputra, Wiranti, & Astita, 2022	Sistem informasi manajemen organisasi berperan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sangat penting guna memperoleh informasi yang akurat, tepat waktu, relevan, lengkap dan ekonomis.	Mendukung teori <i>benefit</i> pengambilan keputusan taktis bagi perusahaan.
17	Tatik, 2021	Keputusan taktis diperlukan oleh manajemen untuk mempertahankan usaha di masa pandemi Covid-19	Mendukung teori <i>benefit</i> pengambilan keputusan taktis bagi perusahaan.
18	Rosa, Simbolon, & Suriyanti, 2021	Seorang manager dalam upaya kelangsungan perusahaan mengambil keputusan untuk mengurangi biaya tetap berupa biaya gaji karyawan tanpa melihat peluang dari situasi pandemi COVID- 19 dengan memanfaatkan kemajuan teknologi	Mendukung teori <i>benefit</i> pengambilan keputusan taktis bagi perusahaan.
19	Maryati <i>et.al</i> , 2020	Analisis tematik, langkah-langkah pengambilan keputusan	Mendukung teori bahwa biaya

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

No	Penulis & Tahun	Hasil Penelitian	Gap dengan Teori
		taktis Hanse Mowen, dan teori rasional model. Keputusan yang diambil berdasarkan analisis biaya relevan adalah mengganti produk.	relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>keep or drop</i>
20	Nainggolan, Ilat, & Pontoh, 2020	Analisis biaya diferensial bermanfaat dalam pengambilan keputusan taktis. Keputusan yang diambil adalah membuat produk sendiri daripada membeli dari pihak lain.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>make or buy</i>
21	Sari, & Afriansyah, 2019	Pengambilan keputusan merupakan proses memilih dari sejumlah alternatif yang ada dengan berbagai pertimbangan. Pengambilan keputusan pun beragam jenisnya, mulai dari keputusan strategis, taktis, dan operasional, serta pengambilan keputusan individu dan kelompok.	Mendukung teori bahwa pengambilan keputusan terdiri atas keputusan strategis, taktis, dan operasional.
22	Emor, 2019	Perusahaan perlu melakukan analisis <i>relevant cost</i> dalam pengambilan keputusan perusahaan, khususnya dalam pengambilan keputusan membeli atau mempertahankan aktiva tetap. Keputusan yang diambil adalah membeli aset baru.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>keep or drop</i>
23	Pribadi & Gunawan, 2019	Analisis diferensial (<i>differential analysis</i>) yang digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan taktis (<i>tactical decision making</i>). Keputusan yang diambil adalah mengolah produk lebih lanjut.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>sell or process further</i>
24	Kartika, 2019	Analisis biaya differensial mempengaruhi hasil produksi terhadap perilaku biaya untuk pengambilan keputusan manajemen dalam pesanan khusus.	Mendukung teori bahwa biaya relevan merupakan <i>tools</i> dalam pengambilan keputusan taktis <i>special order</i>

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

Salah satu fungsi manajemen yang paling penting adalah proses pengambilan keputusan yang merupakan tahap akhir dari keseluruhan proses pengambilan keputusan. Dalam kegiatan sehari-hari keputusan manajemen dapat digolongkan ke dalam dua kelompok besar (Hansen dan Mowen, 2007) yaitu:

1. Keputusan rutin

Keputusan rutin adalah keputusan manajemen yang terjadi secara berulang-ulang dengan kondisi yang sama. Keputusan demikian biasanya dibuat terpola. Keputusan rutin juga dapat dilakukan oleh manager terkait atau yang berkompeten pada unit kerja tertentu

2. Keputusan khusus

Keputusan khusus adalah keputusan manajemen yang tidak rutin terjadi, keputusan ini menyangkut masalah yang spesifik (khusus) sehingga untuk memutuskannya diperlukan informasi analisis yang seksama.

Dalam mengambil sebuah keputusan, seorang manager harus mempertimbangkan semua faktor yang dapat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Salah satu faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan tersebut adalah faktor biaya relevan. Menurut Hansen & Mowen (2007), biaya relevan adalah merupakan biaya masa depan yang berbeda pada setiap alternatif. Apabila biaya masa depan ternyata nantinya diketahui terdapat lebih dari satu alternatif, maka biaya tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap keputusan. Biaya yang seperti ini bisa dikategorikan sebagai biaya tidak relevan. Kemampuan untuk mengidentifikasi biaya relevan dan biaya tidak relevan merupakan suatu keterampilan pengambilan keputusan yang penting.

Biaya relevan untuk pengambilan keputusan didasarkan pada konsep “*different analysis for different purposes*” yang berarti bahwa untuk mendapatkan tujuan yang berbeda maka diperlukan pula analisis berbeda. Oleh sebab itu, terdapat empat konsep biaya relevan dalam berbagai pengambilan keputusan (Hansen dan Mowen, 2007):

1. Biaya diferensial (*differential cost*) adalah biaya yang berbeda pada berbagai alternatif pengambilan keputusan yang mungkin untuk dipilih. Biaya diferensial dibandingkan dengan penghasilan diferensial untuk menentukan besarnya laba diferensial.
2. Biaya traceabel (*traceable cost*) adalah biaya yang dapat diketahui jejaknya pada produk, pesanan, departemen, atau divisi tertentu di dalam suatu perusahaan.
3. Biaya peluang (*opportunity cost*) adalah penghasilan atau penghematan biaya yang dikorbankan karena dipilihnya suatu alternatif tertentu, sehingga penghasilan atau penghematan biaya tersebut perlu diperhitungkan sebagai biaya pada alternatif tertentu.
4. Biaya Inkremental (*incremental cost*) adalah biaya-biaya yang ditambahkan atau biaya-biaya yang tidak akan dikorbankan apabila suatu alternatif tertentu tidak dipilih untuk dilaksanakan.

Alfariied *et.al.* 2023 mengatakan jenis-jenis biaya relevan adalah sebagai berikut:

1. Biaya Tetap, yaitu biaya yang tidak mengalami perubahan meskipun volume produksi atau penjualan berubah. Biaya ini tidak dipengaruhi oleh keputusan yang diambil dan tidak termasuk dalam biaya relevan.
2. Biaya Variabel, yaitu biaya yang mengalami perubahan tergantung volume produksi atau penjualannya. Biaya ini dipengaruhi oleh keputusan yang diambil dan termasuk dalam biaya relevan.

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

3. Biaya margin kontribusi, yaitu selisih antara harga jual dan biaya variabel. Biaya margin kontribusi dapat digunakan untuk menghitung laba kotor dan menentukan harga jual yang optimal.
4. Biaya peluang, yaitu biaya yang timbul karena memilih suatu pilihan dengan mengorbankan pilihan yang lain. Biaya peluang dapat membantu mengukur kerugian.

Beberapa penelitian mendukung konsep “*different analysis for different purposes*” antara lain (Saptahani et.al, 2024; Az-Zahroh et.al, 2023; Nainggolan, Ilat, dan Pontoh, 2020) menyimpulkan analisis biaya diferensial sangat diperlukan perusahaan dalam pengambilan keputusan taktis *make or buy*. Di sisi lain penelitian oleh (Feranika et.al, 2024; Kurniasari, Puspita, & Pandin, 2023; Maryati et.al, 2020; dan Emor, 2019) juga menyatakan bahwa perusahaan perlu melakukan analisis *relevant cost* dalam pengambilan keputusan perusahaan *keep or drop*. Penggunaan biaya relevan juga dimanfaatkan dalam menentukan keputusan taktis *special order* sebagaimana hasil penelitian oleh (Al Faqih et.al, 2024; Avionita et.al, 2024; Aulia et.al, 2024; Alfariad et.al, 2023; Kartika, 2019). Hal senada juga dihasilkan dari penelitian (Enandra & Bahar, 2023; Mustapa & Setyawan, 2022; Pribadi & Gunawan, 2019) yang menyimpulkan bahwa analisis diferensial (*differential analysis*) digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan taktis *sell or process further*.

Penelitian di atas menunjukkan bahwa akuntansi manajemen berperan dalam mendukung *tactical decision making*, yaitu keputusan perusahaan dalam mengambil keputusan dari beberapa alternatif. Alternatif yang dapat dipilih antara lain keputusan taktis *make or buy*, *keep or drop*, *special order* dan *sell or process further*. Pemilihan alternatif ini dilakukan melalui analisis biaya diferensial atau biaya relevan. Hal ini sejalan dengan Hansen & Mowen (2007) yang menyatakan bahwa biaya relevan berpengaruh bagi organisasi dalam pengambilan keputusan, sehingga harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*) merupakan bagian penting dari akuntansi manajemen karena membantu manajer dalam menentukan keputusan operasional yang berdampak pada kinerja jangka pendek perusahaan. Manajer dapat mengevaluasi alternatif secara lebih efektif dan memilih opsi yang paling menguntungkan bagi organisasi dengan menggunakan alat-alat akuntansi manajemen seperti analisis biaya relevan. Analisis biaya relevan digunakan perusahaan dalam pengambilan keputusan taktis berupa *decision to make or buy a product or service, to accept or reject a special order, or to keep or drop a product or service dan sell or process further a product*. Tantangan dalam proses ini menekankan pentingnya data yang akurat dan analisis yang mendalam untuk mengoptimalkan hasil. Fungsi biaya relevan mencakup pemberian informasi, analisis keuntungan dan kerugian, evaluasi alternatif, serta pemilihan opsi yang paling menguntungkan.

Dalam penelitian ini masih terdapat banyak hal yang perlu diperdalam. Oleh karena itu saran dalam penelitian ini yang dapat dijadikan rujukan dalam penelitian mendatang adalah sebaiknya peneliti menggali literatur yang lebih luas dan mendalam terkait dengan konsep biaya relevan dan pengambilan keputusan taktis. Dengan memahami dasar teoritis yang kuat, penelitian dapat menghasilkan temuan yang lebih konsisten dan dapat diandalkan.

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Djam'an Satori. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Al Faqih, I. A., Ashfiyah, S., Jamaludin, S., Wati, F. A., Kurniawati, A., Rahmawati, M. M., & Anwar, S. (2024). Analisis Biaya Diferensial Terhadap Keputusan Menerima Atau Menolak Suatu Pesanan Khusus Pada UKM XYZ Universitas Djuanda. *Karimah Tauhid*, 3. <https://databoks.katadata.co.id/>
- Alfaried, M., Fauzi, A., Syahirah, P., Suci, R. E., & Adjie, S. (2023). Peran dan Fungsi Biaya Relevan Dalam Mengambil Keputusan Pesanan Khusus. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis (JAMAN)*, 3(1), 134–143.
- Alfi, D., Fauzi, A., Pratiwi, D., Putri, N. H., Novianti, S. D., & Tyas, T. S. N. (2022). Peran dan Fungsi Akuntansi Manajemen Terhadap Perusahaan Dagang: Pengambilan Keputusan, Biaya Produksi dan Penganggaran Modal (Literature Review Akuntansi Manajemen). *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik (JIHHP)*, 2(2). <https://doi.org/10.38035/jihhp.v2i2.980>
- Aulia, F. A. T., Rahmawati, L., Santoso, M. P. B., & Adiyanto, M. R. (2023). International Conference on Economy, Management, and Business (IC-EMBus) Implementation of Relevant Costs in Tactical Decision Making: A Case Study of Accepting or Rejecting Special Orders at UD Ika Bakery. *International Conference on Economy, Mangement, and Business (IC-EMBus)*, 677–684. <https://journal.trunojoyo.ac.id/icembus>
- Avionita, V., Huda, S., Abela, M. G., Qudsiyyah, Z. C., & Awalia, A. (2024). Analisis Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan untuk Menerima atau Menolak Pesanan Khusus pada UMKM Roti Devy. *Tangible Journal*, 9(1), 65–76. <https://doi.org/10.53654/tangible.v9i1.457>
- Azzahra, U. S., Fauzi, A., Yunaz, H., Nashrulloh, S., Risqi, M., Ramadhan, M. T., & Irawan, M. R. B. (2023). Analisis Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Pasca Pandemi Covid 19. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis (JAMAN)*, 3(3), 147–156.
- Az-Zahroh, N. M., Aini, N., Rosyid, M. A., & Adiyanto, M. R. (2023). Tactical Decision Making in the Metropolis Chicken Noodle Business. *International Conference on Economy, Mangement, and Business (IC-EMBus)*, 1, 1641–1647. <https://journal.trunojoyo.ac.id/icembus>
- Dewi, R. N., & Puspitasari, W. (2023). Implementasi Sistem Manajemen Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan. *Journal of Economics and Business UBS*, 2(6). <https://doi.org/10.52644/joeb.v2i6.673>
- Destiyana, A., Yassarah, F.S., & Machdar, N. M., (2024) Pengaruh *Good Corporate Governance*, Pengendalian Internal, dan *Whistleblowing System* terhadap Pencegahan Fraud. Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen, (Vol.3, No.3) 27-39.
- Drury, C. (2012). Management and Cost Accounting Eighth Edition Colin Drury. *Management and Cost Accounting Eighth Edition*, 7(2), 1–16. www.cengagebrain.com
- Emor, C. F. (2019). Analisis Biaya Relevan Dalam Pengambilan Keputusan Membeli atau Mempertahankan Aktiva Tetap pada PT. Jor Gabrindo. *Jurnal EMBA*, 7(1), 911–920.
- Enandra, Y., & Bahar, A. (2023). Pengambilan Keputusan Taktis Menggunakan Analisis Biaya Relevan: Studi Kasus pada Usaha Tani Maswir Kabupaten Agam. *Jurnal Tamwil: Jurnal Ekonomi Islam*, 9(2). <http://ecampus.iainbatusangkar.ac.id/ojs/index.php/tamwil/index>
- Feranika, A., Destari, D. A., Fatrisia, E., Salsabila, D., Yunia, D., Putri, N. A., & Setiawan, B. (2024). Implementasi Pengambilan Keputusan Taktis Melalui Analisis Biaya Relevan Untuk Meningkatkan Pendapatan (Studi Kasus: Pabrik Rumahan Roti Hangat Keliling di Kota Jambi). *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(6).
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2012). Managerial Accounting. In *Encyclopedia of Business in Today's World* (Seventeenth). Mc Graw Hill Education. <https://doi.org/10.4135/9781412964289.n608>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). Managerial Accounting. In *Issues in Accounting Education* (Vol. 8, Issue 4). Thomson. <https://doi.org/10.2308/iace.2010.25.4.792>

DOI: <https://doi.org/10.24127/jp>

- Kartika, E. (2019). Analisis Perilaku Biaya Dalam Membuat Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Pada PT. *MAKSIMUM Media Akuntansi Universitas Muhammadiyah Semarang*, 9(2), 50173. <https://jurnal.unimus.ac.id/index.php/MAX>
- Kurniasari, S., Puspita, Y. W., & Pandin, M. Y. R. (2023). Tactical Decision Makin Analysis Bia The Keep or Drop Method at Citra Gading Medika Clinic. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 6(3), 3325–3341.
- Maryati, U., Putri, K., Yentifa, A., & Rissi, D. M. (2020). Analisis Pengambilan Keputusan Taktis: Tetap Mempertahankan Koran Cetak atau Mengganti ke Media Online. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 15(1), 1–17.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., Heitger, D. L., McConomy, D. J., Witt, B. D., & Pittman, J. A. (2017). *Cornerstones of Managerial Accounting* (Vol. 4). Cengage.
- Muktamar, A., Safitri, T., Nirwana, I., & Nurdin, N. (2023). Proses Pengambilan Keputusan dalam Manajemen. *Banjarese: Journal Of International Multidisciplinary Research*. <https://journal.banjaresepacific.com/index.php/jimr>
- Mustapa, G., & Gunawan, H. D. (2022). Analisis Informasi Akuntansi Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Menjual atau Memproses Lebih Lanjut Kopi Bubuk pada Toko Sama Jaya Malang. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial (INSPIRASI)*.
- Nainggolan, S. F., Ilat, V., & Pontoh, W. (2020). Analisis Biaya Diferensial Dalam Pengambilan Keputusan Membeli atau Memproduksi Sendiri pada RM Minang Putra. *Jurnal Riset Akuntansi*, 15(2). <https://doi.org/10.32400/gc.15.2.28228.2020>
- Pasolong, H. (2023). *Teori Pengambilan Keputusan*. Alfabeta. www.cvalfabeta.com
- Pribadi, S., & Gunawan, S. (2019). Tactical Decision Making Terkait Dengan Keputusan Sell or Process Futher Produk Gypsum Menggunakan Pendekatan Differential Analysis. *Jurnal Stie Semarang*, 11.
- Puspa Sari, I., & Afriansyah, H. (2019). *Pengertian, Jenis, Prinsip-prinsip dalam Pengambilan Keputusan*.
- Rosa, S. N., Simbolon, P. A., & Suriyanti, L. H. (2021). Peranan Pengendalian Manajerial di Tengah Krisis Global Akibat Pandemi Covid-19 pada Perusahaan Retail. *Research in Accounting Journal*, 306–315.
- Saptahani, A., Mohezar, S., Sule, S. A., & Abdullah, R. (2024). Menerapkan Konsep Pengambilan Keputusan Taktis Berbagai Situasi Bisnis: Membuat Sendiri atau Membeli “Kaleng” pada PT Waka Murni. *At Tariiz: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 3(01), 01–10. <https://doi.org/10.62668/attariiz.v3i01.971>
- Syahputra, A., Wiranti, R., & Astita, W. (2022). Peran Sistem Infomasi Manajemen Organisasi dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Manajemen Sistem Informasi (JMASIF)*, 1(1). <https://doi.org/10.35870/jmasif.v1i1.67>
- Tatik, T. (2021). Analisis Pengambilan Keputusan Taktis Pelaku UMKM (Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah) Di Masa Pandemi Covid’19. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 17(1), 165–180. <https://doi.org/10.31967/relasi.v17i1.416>
- Unci, A. Y. (2023). Menerapkan Konsep Pengambilan Keputusan Taktis dalam Berbagai Situasi Bisnis pada Aplikasi Shopee Kota Kendari. *JIEEM: Journal of International Entrepreneurship and Management*, 2(02), 196–207. <https://doi.org/10.62668/jiem.v2i02.1043>