SURPLUS: JURNAL EKONOMI DAN BISNIS
Tahun 2026, Volume 5, Nomor 1, Bulan Juli-Desember: hlm 2166-2175
e-ISSN: 2964-7665 | URL: https://yptb.org/index.php/sur | e-Mail: jurnalq17@gmail.com

Lisensi: CC-BY
DOI: https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.2986

PENGAMBILAN KEPUTUSAN TAKTIS DALAM MENGHADAPI FLUKTUASI BIAYA PRODUKSI DAN KETIDAKPASTIAN BISNIS: STUDI LITERATUR

Mahiroh Lubis[1*], Monica Anggelina Simorangkir[2], Sabila Rusda[3], Shello Mita Miranti[4], Siti Aisyah[5], & Tuti Sriwedari[6*]
[1-*6]Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Medan
[*]e-Mail: mahirohlubis.7242442005@mhs.unimed.ac.id

Submit Tgl: 13-Oktober-2026 Diterima Tgl: 14-Oktober-2026 Diterbitkan Tgl: 25-Oktober-2026

Abstract: *Production cost fluctuations and business uncertainty can influence companies' decisions regarding production volume, special orders, and resource allocation. This study aims to analyze the role of production cost fluctuations and business uncertainty in tactical decision-making and to explain how relevant cost analysis and management accounting information support the comparison of decision alternatives. This study employs a literature review with a qualitative descriptive approach. Relevant literature is examined and grouped into themes concerning production cost changes, business uncertainty, relevant cost analysis, and management accounting information. The findings indicate that tactical decisions should consider cost differences among alternatives, production capacity, opportunity costs, demand changes, and operational risks. Timely management accounting information can help managers evaluate alternatives, but it should be complemented by nonfinancial considerations, including product quality and the ability to meet customer demand. This study develops a conceptual framework consisting of identifying cost changes and business conditions, determining alternatives, comparing costs and benefits, and evaluating decision outcomes. The framework represents a conceptual synthesis and requires further empirical testing.*

Keywords: *Relevant Costs; Production Costs; Business Uncertainty; Tactical Decisions; Management Accounting Information.*

Abstrak: Fluktuasi biaya produksi dan ketidakpastian bisnis dapat memengaruhi keputusan perusahaan dalam menentukan volume produksi, menerima pesanan khusus, dan mengalokasikan sumber daya. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran fluktuasi biaya produksi dan ketidakpastian bisnis dalam pengambilan keputusan taktis serta menjelaskan penggunaan analisis biaya relevan dan informasi akuntansi manajemen dalam membandingkan alternatif keputusan. Penelitian menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Literatur yang relevan dikaji dan dikelompokkan berdasarkan tema perubahan biaya produksi, ketidakpastian bisnis, analisis biaya relevan, dan informasi akuntansi manajemen. Hasil kajian menunjukkan bahwa keputusan taktis perlu mempertimbangkan biaya yang berbeda antaralternatif, kapasitas produksi, biaya peluang, perubahan permintaan, dan risiko operasional. Informasi akuntansi manajemen yang tersedia tepat waktu dapat membantu manajemen mengevaluasi alternatif, tetapi perlu dilengkapi dengan pertimbangan nonfinansial, seperti kualitas produk dan kemampuan memenuhi permintaan pelanggan. Penelitian ini menyusun kerangka konseptual yang meliputi identifikasi perubahan biaya dan kondisi bisnis, penentuan alternatif, perbandingan biaya dan manfaat, serta evaluasi hasil keputusan. Kerangka tersebut merupakan sintesis konseptual yang masih memerlukan pengujian empiris.

Kata Kunci: Biaya Relevan; Biaya Produksi; Ketidakpastian Bisnis; Keputusan Taktis; Informasi Akuntansi Manajemen.

Copyright©2026: Mahiroh Lubis, Monica Anggelina Simorangkir, Sabila Rusda, Shello Mita Miranti, Siti Aisyah, & Tuti Sriwedari

Cara mengutip Lubis, M., Simorangkir, M. A., Rusda, S., Miranti, S. M., Aisyah, S., & Sriwedari, T. (2026). Pengambilan Keputusan Taktis dalam Menghadapi Fluktuasi Biaya Produksi dan Ketidakpastian Bisnis: Studi Literatur. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *5*(1), 2166–2175. https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.2986

PENDAHULUAN

Perusahaan menjalankan kegiatan operasional dengan tujuan menghasilkan produk atau jasa secara efisien serta memperoleh keuntungan yang berkelanjutan. Dalam pelaksanaannya, perusahaan menghadapi berbagai perubahan yang dapat memengaruhi biaya produksi dan keputusan manajerial. Perubahan harga bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya overhead pabrik, serta permintaan pasar dapat menyebabkan perkiraan biaya dan pendapatan berbeda dari kondisi aktual. Keadaan tersebut menuntut manajemen untuk mengevaluasi alternatif keputusan berdasarkan informasi yang relevan.

Biaya produksi merupakan salah satu unsur penting dalam perencanaan dan pengendalian operasional. Komponen biaya produksi umumnya meliputi biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Setiap komponen memiliki karakteristik yang berbeda sehingga perubahan biaya tidak selalu memberikan dampak yang sama terhadap keseluruhan kegiatan usaha. Arzania dan Nurhayati (2025), misalnya, mengkaji hubungan komponen biaya produksi dan inflasi pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Kajian tersebut memperlihatkan pentingnya menganalisis komponen biaya dan kondisi ekonomi secara bersamaan ketika mengevaluasi perubahan biaya produksi.

Selain perubahan biaya, ketidakpastian bisnis juga menjadi pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan. Ketidakpastian permintaan dapat memengaruhi jumlah produksi, kebutuhan persediaan, penggunaan kapasitas, dan pemanfaatan sumber daya. Chen et al. (2024) mengkaji hubungan antara ketidakpastian permintaan, efek bullwhip, dan struktur biaya. Temuannya menunjukkan bahwa hubungan tersebut dapat berbeda menurut karakteristik sektor usaha. Dengan demikian, perusahaan perlu menilai dampak ketidakpastian berdasarkan kondisi operasionalnya, bukan mengasumsikan bahwa perubahan permintaan selalu menghasilkan konsekuensi biaya yang sama.

Dalam akuntansi manajemen, salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk membandingkan alternatif keputusan adalah analisis biaya relevan. Pendekatan ini memusatkan perhatian pada pendapatan dan biaya yang berbeda di antara alternatif yang tersedia. Sugijaya (2023) menjelaskan bahwa analisis biaya relevan dapat membantu manajemen mengidentifikasi komponen biaya dan perbedaan keuntungan untuk keputusan seperti menerima pesanan khusus serta memproduksi sendiri atau membeli dari pihak luar. Oleh karena itu, analisis biaya relevan dapat menjadi dasar untuk menilai pilihan yang paling menguntungkan dalam kondisi tertentu.

Namun, keputusan taktis tidak hanya ditentukan oleh perhitungan biaya. Manajemen juga membutuhkan informasi yang memadai mengenai permintaan, kapasitas produksi, kondisi pemasok, kualitas produk, dan risiko operasional. Pires et al. (2023) menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berhubungan positif dengan kegunaan informasi akuntansi manajemen yang tersedia tepat waktu. Temuan tersebut menekankan pentingnya ketepatan waktu informasi ketika perusahaan menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Copyright©2026: Mahiroh Lubis, Monica Anggelina Simorangkir, Sabila Rusda, Shello Mita Miranti, Siti Aisyah, & Tuti Sriwedari

Penelitian terdahulu telah membahas analisis biaya relevan, perilaku biaya, ketidakpastian permintaan, dan penggunaan informasi akuntansi manajemen dari berbagai sudut pandang. Artikel ini menyatukan perspektif tersebut untuk menjelaskan keterkaitan antara fluktuasi biaya produksi, ketidakpastian bisnis, dan pengambilan keputusan taktis. Fokusnya bukan untuk menyatakan bahwa topik ini belum pernah diteliti, melainkan untuk menyusun sintesis konseptual yang membantu menjelaskan bagaimana berbagai informasi dapat digunakan secara bersama-sama dalam memilih alternatif keputusan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis peran fluktuasi biaya produksi dan ketidakpastian bisnis dalam pengambilan keputusan taktis, menjelaskan penggunaan analisis biaya relevan dan informasi akuntansi manajemen dalam membandingkan alternatif, serta menyusun kerangka konseptual yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode tersebut digunakan untuk mengkaji dan menginterpretasikan temuan penelitian terdahulu mengenai fluktuasi biaya produksi, ketidakpastian bisnis, analisis biaya relevan, dan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan taktis. Penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data primer melalui wawancara, observasi, atau pengukuran langsung pada perusahaan.

Sumber literatur berupa artikel jurnal ilmiah dan prosiding yang berkaitan dengan fokus penelitian. Pemilihan sumber mempertimbangkan kesesuaian topik, kejelasan informasi bibliografis, relevansi temuan terhadap tujuan kajian, dan ketersediaan informasi publikasi yang dapat diperiksa. Literatur yang digunakan mencakup penelitian empiris dan kajian konseptual yang berkaitan dengan biaya produksi, perilaku biaya, ketidakpastian permintaan, serta keputusan manajerial.

Analisis dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, mengidentifikasi literatur yang sesuai dengan topik penelitian. Kedua, mencatat tujuan, konteks, metode, dan temuan utama setiap sumber. Ketiga, mengelompokkan informasi ke dalam tema fluktuasi biaya produksi, ketidakpastian bisnis, analisis biaya relevan, dan informasi akuntansi manajemen. Keempat, membandingkan temuan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan hubungan konseptual antartema. Kelima, menyusun sintesis deskriptif mengenai implikasi temuan tersebut bagi pengambilan keputusan taktis.

Hasil analisis disajikan melalui uraian tematik yang menghubungkan temuan literatur dengan konsep akuntansi manajemen. Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian menyusun kerangka konseptual pengambilan keputusan taktis yang meliputi identifikasi perubahan biaya dan kondisi bisnis, penentuan alternatif, perbandingan biaya dan manfaat, serta evaluasi hasil keputusan.

Penelitian ini tidak menggunakan protokol tinjauan sistematis seperti *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Oleh karena itu, hasilnya diposisikan sebagai kajian literatur deskriptif kualitatif, bukan tinjauan sistematis yang menjamin cakupan seluruh publikasi terkait. Prosedur pencarian dan pemilihan sumber

Copyright©2026: Mahiroh Lubis, Monica Anggelina Simorangkir, Sabila Rusda, Shello Mita Miranti, Siti Aisyah, & Tuti Sriwedari

perlu didokumentasikan secara lebih terperinci apabila penelitian akan dikembangkan menjadi tinjauan sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fluktuasi Biaya Produksi sebagai Tantangan Operasional

Fluktuasi biaya produksi merupakan perubahan biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam menghasilkan barang atau jasa. Perubahan tersebut dapat terjadi pada biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Kenaikan harga bahan baku, perubahan upah, peningkatan biaya energi, serta perubahan volume produksi dapat memengaruhi jumlah biaya yang ditanggung perusahaan. Dampaknya terhadap biaya per unit dan keuntungan bergantung pada komposisi biaya, kapasitas produksi, serta kemampuan perusahaan menyesuaikan kegiatan operasional.

Dalam akuntansi manajemen, biaya perlu dipahami berdasarkan perilakunya terhadap perubahan aktivitas. Biaya variabel umumnya berubah mengikuti volume kegiatan, sedangkan biaya tetap relatif tidak berubah dalam rentang kapasitas tertentu. Perbedaan tersebut penting karena kenaikan volume produksi tidak selalu menyebabkan kenaikan total biaya dalam proporsi yang sama. Perusahaan juga perlu memperhitungkan kemungkinan perubahan biaya tetap ketika kapasitas produksi atau komitmen sumber daya disesuaikan.

Arzania dan Nurhayati (2025) meneliti komponen biaya produksi dan inflasi pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode 2021–2023. Kajian tersebut menempatkan biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik sebagai komponen yang perlu dianalisis dalam kaitannya dengan harga pokok produksi. Sementara itu, Suswandoyo dan Saputri (2024) membahas komponen biaya tersebut pada perusahaan sektor kosmetik. Kedua penelitian memberikan konteks empiris mengenai pentingnya memahami struktur biaya, meskipun hasilnya tetap perlu ditafsirkan sesuai sampel dan model penelitian masing-masing.

Fluktuasi biaya dapat menimbulkan persoalan ketika perusahaan harus menentukan harga jual, volume produksi, atau kelayakan menerima pesanan tambahan. Jika harga bahan baku meningkat sementara harga jual sulit disesuaikan, margin keuntungan dapat tertekan. Sebaliknya, ketika permintaan meningkat, perusahaan mungkin perlu menambah kapasitas atau menggunakan sumber daya tambahan yang menimbulkan biaya baru. Oleh sebab itu, keputusan produksi perlu mempertimbangkan perubahan biaya sekaligus kondisi permintaan dan kemampuan operasional.

Dengan demikian, fluktuasi biaya produksi bukan hanya persoalan pencatatan dan pengendalian pengeluaran, tetapi juga memengaruhi pilihan yang tersedia bagi manajemen. Informasi mengenai komponen dan perilaku biaya diperlukan untuk menilai alternatif keputusan, menentukan biaya yang relevan, serta memperkirakan konsekuensi finansial dari setiap pilihan.

Ketidakpastian Bisnis dan Pengaruhnya terhadap Keputusan Taktis

Ketidakpastian bisnis terjadi ketika perusahaan menghadapi kesulitan memperkirakan perubahan permintaan, harga bahan baku, kondisi pemasok, dan kebutuhan produksi pada

Copyright©2026: Mahiroh Lubis, Monica Anggelina Simorangkir, Sabila Rusda, Shello Mita Miranti, Siti Aisyah, & Tuti Sriwedari

masa mendatang. Kondisi tersebut dapat memengaruhi keputusan mengenai jumlah produksi, penggunaan kapasitas, pembelian bahan baku, dan pemanfaatan sumber daya. Karena itu, manajemen perlu mempertimbangkan kemungkinan perubahan kondisi bisnis ketika membandingkan alternatif keputusan taktis.

Chen et al. (2024) mengkaji hubungan ketidakpastian permintaan, efek bullwhip, dan struktur biaya perusahaan. Efek bullwhip menggambarkan kondisi ketika perubahan pesanan atau produksi sepanjang rantai pasok dapat menjadi lebih besar daripada perubahan permintaan konsumen akhir. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara ketidakpastian permintaan dan fleksibilitas struktur biaya berbeda menurut sektor usaha. Temuan ini memperlihatkan bahwa respons biaya terhadap ketidakpastian tidak selalu sama pada seluruh perusahaan.

Bagi perusahaan manufaktur, ketidakpastian permintaan dapat memengaruhi keputusan mengenai kapasitas produksi dan komitmen sumber daya. Mempertahankan kapasitas besar untuk mengantisipasi kenaikan permintaan dapat menimbulkan biaya yang perlu diperhitungkan. Sebaliknya, mengurangi kapasitas secara berlebihan ketika permintaan menurun dapat membatasi kemampuan perusahaan memenuhi pesanan jika permintaan kembali meningkat.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi keputusan taktis berdasarkan beberapa kemungkinan kondisi bisnis, bukan hanya satu perkiraan. Manajemen dapat membandingkan konsekuensi finansial ketika permintaan meningkat, tetap, atau menurun, kemudian mempertimbangkan kapasitas yang tersedia dan kemampuan menyesuaikan sumber daya. Pendekatan ini membantu perusahaan memahami konsekuensi setiap alternatif tanpa menganggap bahwa satu keputusan pasti memberikan hasil terbaik dalam segala keadaan.

Peran Analisis Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan Taktis

Analisis biaya relevan merupakan teknik akuntansi manajemen yang digunakan untuk membandingkan alternatif keputusan berdasarkan pendapatan dan biaya yang berbeda di antara pilihan tersebut. Informasi yang relevan umumnya berkaitan dengan masa depan dan berubah bergantung pada alternatif yang dipilih. Sebaliknya, biaya masa lalu yang tidak dapat diubah oleh keputusan saat ini tidak menjadi dasar utama dalam membandingkan alternatif.

Sugijaya (2023), melalui kajian terhadap penelitian terdahulu, menjelaskan bahwa analisis biaya relevan dapat membantu manajemen mengidentifikasi komponen biaya dan perbedaan keuntungan dari alternatif keputusan. Penerapannya antara lain berkaitan dengan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus serta keputusan memproduksi sendiri atau membeli dari pihak luar. Analisis ini membantu manajemen memusatkan perhatian pada konsekuensi biaya dan manfaat yang benar-benar berubah akibat keputusan.

Dalam keputusan menerima pesanan khusus, perusahaan perlu membandingkan pendapatan tambahan dari pesanan dengan biaya tambahan untuk memenuhinya. Jika perusahaan masih memiliki kapasitas menganggur, pesanan berpotensi memberikan tambahan keuntungan selama pendapatan tambahan melebihi biaya relevan dan tidak menimbulkan dampak negatif yang lebih besar. Namun, apabila pesanan menggunakan

Copyright©2026: Mahiroh Lubis, Monica Anggelina Simorangkir, Sabila Rusda, Shello Mita Miranti, Siti Aisyah, & Tuti Sriwedari

kapasitas yang seharusnya dimanfaatkan untuk penjualan reguler, biaya peluang juga perlu dipertimbangkan.

Prinsip yang sama berlaku dalam keputusan memproduksi sendiri atau membeli dari pemasok. Manajemen perlu membandingkan biaya yang dapat dihindari apabila produksi dihentikan dengan harga pembelian dari pemasok. Biaya tetap yang tetap timbul meskipun produksi dihentikan tidak boleh dianggap sebagai penghematan. Selain itu, kualitas produk, ketepatan pasokan, ketergantungan pada pemasok, dan kemampuan menjaga kerahasiaan proses produksi dapat memengaruhi pilihan akhir.

Aulia et al. (2023) mengkaji penggunaan analisis biaya relevan dalam keputusan menerima atau menolak pesanan khusus pada UD Ika Bakery. Ginting et al. (2024) juga membahas penerapan analisis biaya relevan dalam keputusan pesanan khusus pada Puncak Berastagi Resto. Kedua studi tersebut memberikan contoh penerapan konsep dalam konteks usaha yang berbeda. Namun, hasil dari suatu kasus tidak dapat diterapkan secara otomatis pada perusahaan lain karena struktur biaya, kapasitas, harga, dan karakteristik permintaan dapat berbeda.

Dengan demikian, analisis biaya relevan membantu perusahaan memilih alternatif berdasarkan konsekuensi finansial yang relevan. Akan tetapi, analisis tersebut perlu dilengkapi dengan penilaian risiko dan faktor nonfinansial, terutama ketika perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti.

Peran Informasi Akuntansi Manajemen dalam Mendukung Keputusan

Informasi akuntansi manajemen berperan dalam menyediakan dasar bagi manajemen untuk membandingkan alternatif keputusan dan memperkirakan konsekuensi finansial yang mungkin timbul. Dalam kondisi biaya produksi berfluktuasi dan lingkungan bisnis tidak pasti, informasi yang digunakan tidak cukup hanya berupa catatan biaya masa lalu. Manajemen juga membutuhkan informasi terkini mengenai perubahan harga bahan baku, biaya tenaga kerja, kapasitas produksi, dan perkembangan permintaan pelanggan.

Pires et al. (2023) meneliti perusahaan manufaktur besar di Portugal dan menemukan hubungan positif antara ketidakpastian lingkungan dan kegunaan informasi akuntansi manajemen yang tersedia tepat waktu. Temuan tersebut menunjukkan bahwa ketepatan waktu informasi penting ketika perusahaan menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Namun, hasil penelitian itu tidak berarti bahwa semua jenis informasi akuntansi otomatis menjadi lebih berguna dalam setiap situasi. Kegunaannya tetap bergantung pada kebutuhan pengambilan keputusan dan kondisi yang dihadapi perusahaan.

Dalam praktiknya, informasi akuntansi manajemen dapat digunakan untuk menyusun perkiraan biaya produksi, menghitung margin kontribusi, membandingkan biaya produksi sendiri dengan pembelian dari pemasok, serta menilai dampak perubahan volume produksi terhadap laba. Ketika harga bahan baku meningkat, misalnya, manajemen perlu menilai apakah kenaikan tersebut masih dapat ditutupi oleh pendapatan penjualan atau apakah diperlukan penyesuaian harga, proses produksi, maupun pemasok.

Copyright©2026: Mahiroh Lubis, Monica Anggelina Simorangkir, Sabila Rusda, Shello Mita Miranti, Siti Aisyah, & Tuti Sriwedari

Informasi tersebut juga perlu dipadukan dengan pertimbangan nonfinansial. Alternatif dengan biaya lebih rendah belum tentu menjadi pilihan terbaik apabila menurunkan kualitas produk, memperbesar risiko keterlambatan pengiriman, atau mengganggu hubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, informasi akuntansi manajemen membantu menghubungkan analisis biaya dengan kondisi operasional perusahaan, tetapi keputusan akhir tetap memerlukan pertimbangan yang lebih luas.

Sintesis Literatur: Kerangka Pengambilan Keputusan Taktis dalam Kondisi Tidak Pasti

Berdasarkan literatur yang ditelaah, pengambilan keputusan taktis dalam kondisi bisnis yang tidak pasti tidak cukup dilakukan dengan membandingkan total biaya produksi. Manajemen perlu mengidentifikasi biaya yang berubah di antara alternatif keputusan, memperkirakan kondisi permintaan, serta menilai kemampuan perusahaan menyesuaikan kapasitas dan sumber dayanya. Ketiga aspek tersebut saling berkaitan karena perubahan permintaan dapat memengaruhi kebutuhan produksi, sedangkan perubahan produksi dapat memengaruhi penggunaan sumber daya dan struktur biaya perusahaan.

Sugijaya (2023) menjelaskan bahwa analisis biaya relevan membantu manajemen membedakan biaya yang perlu dipertimbangkan dalam keputusan menerima pesanan khusus maupun keputusan memproduksi sendiri atau membeli dari pihak luar. Sementara itu, Pires et al. (2023) menunjukkan pentingnya ketepatan waktu informasi akuntansi manajemen dalam lingkungan yang tidak pasti. Kedua kajian tersebut memperlihatkan bahwa keputusan taktis membutuhkan analisis finansial atas alternatif keputusan dan informasi yang memadai mengenai kondisi bisnis.

Temuan Chen et al. (2024) memperkuat pentingnya memperhatikan ketidakpastian permintaan dan struktur biaya. Perusahaan perlu memahami bahwa perubahan permintaan dapat menimbulkan kebutuhan penyesuaian produksi dan sumber daya yang tidak selalu dapat dilakukan secara langsung. Dengan demikian, alternatif yang terlihat paling murah berdasarkan kondisi saat ini belum tentu menjadi pilihan terbaik apabila perubahan permintaan menimbulkan biaya tambahan atau mengurangi kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Sintesis tersebut menghasilkan kerangka konseptual pengambilan keputusan taktis yang terdiri atas empat tahap. Pertama, mengidentifikasi perubahan biaya dan kondisi bisnis, termasuk perubahan harga bahan baku, biaya tenaga kerja, overhead, serta permintaan pasar. Kedua, menentukan alternatif keputusan, misalnya menerima pesanan khusus, mengubah volume produksi, atau membeli komponen dari pemasok. Ketiga, membandingkan biaya dan manfaat setiap alternatif dengan memperhitungkan biaya relevan, kapasitas yang tersedia, biaya peluang, dan risiko operasional. Keempat, mengevaluasi keputusan berdasarkan hasil yang dicapai, termasuk keuntungan, efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas produk, dan kemampuan memenuhi permintaan.

Kerangka ini bukan model yang telah diuji secara empiris dalam penelitian ini, melainkan hasil sintesis konseptual dari literatur yang ditelaah. Penerapannya dapat disesuaikan dengan ukuran perusahaan, karakteristik industri, ketersediaan informasi, dan

Copyright©2026: Mahiroh Lubis, Monica Anggelina Simorangkir, Sabila Rusda, Shello Mita Miranti, Siti Aisyah, & Tuti Sriwedari

tingkat ketidakpastian yang dihadapi. Dengan pendekatan tersebut, keputusan taktis tidak hanya diarahkan untuk menekan biaya dalam jangka pendek, tetapi juga untuk menjaga kelancaran operasional dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Implikasi Pengambilan Keputusan Taktis bagi Perusahaan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengintegrasikan analisis biaya relevan, informasi akuntansi manajemen, dan evaluasi kondisi bisnis dalam pengambilan keputusan taktis. Ketiga aspek tersebut saling melengkapi. Analisis biaya relevan digunakan untuk mengidentifikasi biaya dan manfaat yang berbeda di antara alternatif, informasi akuntansi manajemen menyediakan dasar perbandingan, sedangkan analisis kondisi bisnis membantu perusahaan mempertimbangkan ketidakpastian permintaan dan perubahan operasional.

Pertama, perusahaan perlu melakukan pemantauan biaya produksi secara berkala. Pemantauan dapat mencakup harga bahan baku, upah tenaga kerja, biaya overhead pabrik, serta perubahan biaya akibat penyesuaian volume produksi. Dengan mengetahui sumber perubahan biaya, manajemen dapat menentukan apakah kenaikan biaya bersifat sementara atau memerlukan penyesuaian operasional yang lebih mendasar.

Kedua, setiap alternatif keputusan perlu dianalisis berdasarkan biaya dan manfaat yang relevan. Dalam keputusan menerima pesanan khusus, misalnya, perusahaan perlu membandingkan tambahan pendapatan dengan biaya tambahan serta mempertimbangkan kapasitas produksi yang tersedia. Hasil analisis pada satu perusahaan dapat menjadi ilustrasi penerapan konsep, tetapi keputusan perusahaan lain tetap perlu disesuaikan dengan struktur biaya dan karakteristik pesanan masing-masing.

Ketiga, perusahaan perlu mempertimbangkan risiko ketika menyusun perkiraan biaya dan pendapatan. Perubahan permintaan, harga bahan baku, maupun kemampuan pemasok dapat menyebabkan hasil aktual berbeda dari perkiraan. Oleh karena itu, manajemen dapat membandingkan beberapa kemungkinan kondisi bisnis sebelum mengambil keputusan, misalnya ketika permintaan meningkat, tetap, atau menurun.

Keempat, evaluasi keputusan perlu memperhatikan aspek finansial dan nonfinansial. Penghematan biaya tidak selalu menjadi pilihan terbaik apabila menurunkan kualitas produk, menghambat ketepatan waktu pengiriman, atau mengganggu hubungan dengan pelanggan. Perusahaan perlu menilai hasil keputusan berdasarkan perubahan laba, efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas produk, dan kemampuan memenuhi permintaan.

Secara keseluruhan, implikasi utama bagi perusahaan adalah perlunya proses pengambilan keputusan berbasis informasi dan mempertimbangkan ketidakpastian. Analisis biaya tetap menjadi dasar penting, tetapi penggunaannya perlu disertai evaluasi kapasitas, risiko, dan dampak operasional.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan studi literatur sehingga hasil pembahasan bergantung pada informasi dan temuan yang tersedia dalam sumber-sumber yang ditelaah. Penelitian tidak melakukan pengumpulan data primer melalui wawancara, observasi, atau pengukuran langsung pada perusahaan.

Copyright©2026: Mahiroh Lubis, Monica Anggelina Simorangkir, Sabila Rusda, Shello Mita Miranti, Siti Aisyah, & Tuti Sriwedari

Kedua, sumber literatur yang digunakan memiliki perbedaan dalam konteks penelitian, karakteristik perusahaan, metode, dan jenis keputusan yang dianalisis. Oleh karena itu, hasil suatu penelitian tidak dapat digeneralisasi secara langsung untuk seluruh perusahaan yang menghadapi fluktuasi biaya produksi dan ketidakpastian bisnis.

Ketiga, kerangka pengambilan keputusan taktis yang disusun dalam penelitian ini merupakan hasil sintesis konseptual dari literatur, bukan model yang telah diuji secara empiris. Penelitian selanjutnya dapat menguji penerapan kerangka tersebut pada perusahaan manufaktur atau usaha mikro, kecil, dan menengah dengan menggunakan data biaya produksi, perubahan permintaan, serta hasil keputusan yang benar-benar terjadi. Pengujian tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran lebih mendalam mengenai efektivitas analisis biaya relevan dan informasi akuntansi manajemen dalam mendukung keputusan taktis.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi literatur, pengambilan keputusan taktis dalam menghadapi fluktuasi biaya produksi dan ketidakpastian bisnis memerlukan analisis yang mempertimbangkan biaya relevan, kondisi operasional, serta informasi akuntansi manajemen. Perubahan harga bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya overhead pabrik, dan permintaan pasar dapat memengaruhi kelayakan suatu alternatif keputusan. Oleh karena itu, keputusan tidak cukup didasarkan pada total biaya atau perkiraan keuntungan semata, tetapi perlu mempertimbangkan biaya tambahan, biaya peluang, kapasitas produksi, dan risiko yang mungkin timbul.

Analisis biaya relevan membantu manajemen membandingkan alternatif keputusan, sedangkan informasi akuntansi manajemen yang tersedia tepat waktu mendukung penilaian terhadap perubahan kondisi bisnis. Kedua aspek tersebut perlu dilengkapi dengan pertimbangan nonfinansial, seperti kualitas produk, ketepatan pengiriman, dan kemampuan memenuhi permintaan pelanggan. Dengan demikian, keputusan taktis dapat diarahkan bukan hanya untuk mengendalikan biaya dalam jangka pendek, tetapi juga untuk menjaga kelancaran operasional dan keberlanjutan usaha.

Penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual yang mencakup identifikasi perubahan biaya dan kondisi bisnis, penentuan alternatif keputusan, perbandingan biaya dan manfaat, serta evaluasi hasil keputusan. Karena penelitian menggunakan studi literatur, kerangka tersebut masih memerlukan pengujian empiris pada perusahaan dengan karakteristik dan kondisi operasional yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Arzania, N., & Nurhayati, I. (2025). How inflation changes the pattern of production costs? An investigation of raw materials, labor, and overhead. TRANSEKONOMIKA: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan, 5(4), 945–962. https://doi.org/10.55047/transekonomika.v5i4.997

Aulia, F. A. T., Rahmawati, L., Santoso, M. P. B., & Adiyanto, M. R. (2023). Implementation of relevant costs in tactical decision making: A case study of accepting or rejecting special orders at UD Ika Bakery. Proceeding International Conference on Economy,

Management, and Business, 1, 677– 684. https://conference.trunojoyo.ac.id/pub/icembus/article/view/225

Chen, C. X., Liang, J., Yang, S., & Zhu, J. (2024). The bullwhip effect, demand uncertainty, and cost structure. Contemporary Accounting Research, 41(1), 195–225. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12908

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), 273–284. https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.4218

Ginting, A. P., Gaol, R. L., Waruwu, G. K., & Pasaribu, D. (2024). Analysis of relevant costs in making decisions to accept or reject special orders at Puncak Berastagi Resto. Seminar Nasional Manajemen dan Akuntansi, 2, 242–249. https://ejournal.ust.ac.id/index.php/SMA/article/view/3861

Laia, Y. N., Sartika, S., Panjaitan, J. B., & Putriku, A. E. (2025). Pengaruh biaya bahan baku dan tenaga kerja terhadap biaya produksi Pabrik Tempe Ramli Medan. Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 4(2), 36–52. https://doi.org/10.55606/jekombis.v4i2.5006

Meiyanti, F. (2025). Systematic literature review: Studies on cost stickiness behavior under uncertainty condition. ACCRUALS (Accounting Research Journal of Sutaatmadja), 8(1). https://doi.org/10.35310/accruals.v8i01.1637

Pires, R., Alves, M.-C. G., & Fernandes, C. (2023). The usefulness of accounting information and management accounting practices under environmental uncertainty. Journal of Risk and Financial Management, 16(2), Article 102. https://doi.org/10.3390/jrfm16020102

Sugijaya, R. P. (2023). Implication of the relevant cost analysis in the manufacturing industry in Indonesia. International Journal Management Science and Business, 5(1), 37–56. https://doi.org/10.17509/msb.v5i1.59465

Suswandoyo, M. I., & Saputri, D. (2024). The effect of raw material costs, direct labor and factory overhead on production cost with inflation as a moderating variable: Study of cosmetic sector companies listed on the Indonesia Stock Exchange for the period 2016–2021. Journal Intelektual, 3(1), 61–68. https://doi.org/10.61635/jin.v3i1.180