

## Analisis Pengambilan Keputusan Taktis: Tetap Mempertahankan Koran Cetak atau Mengganti ke Media *Online*

Ulfi Maryati<sup>1</sup>, Kurniawati Putri<sup>2</sup>, Armel Yentifa<sup>3</sup>, Dita Maretha Rissi<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Padang

Email: ulfimaryati@gmail.com

<sup>2</sup>Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Padang

Email: kurniawatiputri3@gmail.com

<sup>3</sup>Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Padang

Email: armelyentifa@gmail.com

<sup>4</sup>Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Padang

Email: ditamaretharissi@gmail.com

---

### ABSTRAK

Pembaca koran cetak mulai menurun seiring perkembangan teknologi, dan pembaca media online meningkat. Perusahaan koran cetak harus mengambil keputusan apakah tetap mempertahankan koran cetak atau mengganti ke media online. Penelitian ini merupakan penelitian terapan secara kuantitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan data primer, metode analisis yang digunakan adalah analisis tematik, langkah-langkah pengambilan keputusan taktis Hanse Mowen, dan teori rasional model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mengganti ke media *online* lebih menguntungkan ke depannya bagi perusahaan, karena media *online* tidak mengeluarkan biaya sebesar koran cetak. Media *online* tidak membutuhkan tinta, kertas, dan kendaraan operasional seperti koran cetak.

**Kata kunci:** Keputusan Taktis, *Keep or Drop*, Koran Cetak, Media *Online*, Biaya Relevan

### ABSTRACT

Printed Newspaper readers began to decline with development of technology, and *online* media readers increased. Printed newspaper companies must take a decision whether to keep the printed newspaper or change to *online* media. This research is a quantitative applied research using a case study approach. Data collection techniques used were interviews, observation and documentation. This study uses primary data, the analytical method used is thematic analysis, Hansen Mowen's tactical decision making steps, and rational theory models. The results of this research that switching to *online* media is more profitable going forward for companies, because *online* media do not cost as much as printed newspapers. *Online* media does not require ink, paper and operational vehicles such as print newspapers.

**Keywords:** Tactical decision, *Keep or Drop*, Printed Newspapers, *Online* Media, Relevant Costs

---

### Pendahuluan

Eksistensi media cetak mulai berkurang dengan adanya era digital saat ini. Perkembangan teknologi membuat masyarakat cenderung lebih memilih mendapatkan informasi dari media *online*. Hal ini disebabkan karena orang-orang lebih menikmati membaca lewat media *online* daripada media cetak. Adanya

peralihan era digital membuat minat pembaca media cetak menurun. Ketua Dewan Pers Indonesia mengungkapkan bahwa jumlah pembaca media cetak turun 30 persen, pendengar radio turun 10 persen, penikmat televisi naik 200 persen, sedangkan pembaca media *online* meningkat 500 persen. Hal ini diungkapkan oleh Ketua Dewan Pers Indonesia pada saat menghadiri Rakernas I Serikat Media Siber Indonesia (SMSI) di Surabaya, (Piliang, 2017).

Di Indonesia sudah banyak media cetak yang telah menutup perusahaannya, seperti yang diberitakan oleh Merdeka.com dengan judul Media Cetak Indonesia Bertumbangan, Ada Indikasi Sindrom Menular. Tutupnya Harian Sinar Harapan per 1 Januari 2016, mengonfirmasi masalah serius yang membetot bisnis media di Indonesia. Sebelum koran sore itu gulung tikar, beberapa perusahaan lain sudah menutup sebagian lini cetaknya dalam dua bulan terakhir, seperti The Jakarta Globe Koran Tempo Minggu, maupun Harian Bola. Direktur Eksekutif Serikat Perusahaan Pers (SPS) Indonesia, Asmono Wikan, menyatakan perkembangan teknologi cuma salah satu faktor yang mempengaruhi kondisi media cetak. Masyarakat perlahan lebih rutin mengakses informasi lewat internet, termasuk berita. Pengamat media dari Lembaga Studi Pers dan Pembangunan, Ignatius Haryanto mengatakan remaja sekarang lebih ingin membaca media *online* dibanding membaca koran (Prihatin, 2015).

Tidak hanya di Indonesia, Amerika Serikat pun juga ada banyak perusahaan media cetak yang menutup bisnisnya karena pengaruh era digital. Selain menutup bisnisnya karena sudah mulai menurunnya minat pembaca media cetak, ada juga yang beralih dari media cetak ke media *online* agar perusahaan yang telah dibangunnya tetap eksis di pasaran. Seperti yang diberitakan oleh Tempo pada tahun 2015, ada beberapa perusahaan di Amerika yang melakukan penutupan usahanya dan ada juga yang beralih ke media *online*. Seperti surat kabar Tribune Co yang mengajukan pailit pada tahun 2008 karena kurangnya pendapatan atas iklan, dan beralih ke media *online*. Ada juga Majalah Reader's Digest, perjuangannya harus berakhir pada pertengahan Februari 2013 lalu. Reader's Digest memilih untuk melayani pembacanya melalui edisi *online* (Dharapak, 2013).

Beberapa perusahaan lebih memilih untuk beralih ke media *online* agar tetap bertahan di pasaran. Fenomena yang terjadi membuat manajemen perusahaan media cetak harus membuat keputusan apakah tetap mempertahankan koran cetak atau mengganti ke media *online*. Menurut Siregar dkk (2013) proses pengambilan keputusan adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan. Manajemen perusahaan media cetak harus melakukan suatu analisis yang relevan agar pengambilan keputusan yang dilakukan tidak salah, manajemen dapat menganalisa biaya yang dihasilkan oleh perusahaan ketika tetap mempertahankan memproduksi koran atau beralih ke media *online*.

Manajemen perusahaan juga harus menganalisa dari sisi pendapatan yang dihasilkan oleh perusahaan ketika masih tetap bertahan di media cetak dan pendapatan yang akan didapatkan ketika perusahaan ingin beralih ke media *online*. Ketika ingin mengambil keputusan untuk beralih ke media *online* tentu akan ada pendapatan yang hilang dari penjualan koran dan biaya baru yang akan muncul nantinya karena beralih ke media *online*. Perusahaan harus bisa menganalisa hal seperti itu, agar ketika mengambil suatu keputusan, seperti ingin beralih ke media *online* pendapatan yang hilang dari penghentian penjualan koran tidak mempengaruhi keberlangsungan hidup perusahaan. Penelitian yang dilakukan

terbatas pada masalah penerapan biaya relevan untuk pengambilan keputusan tetap mempertahankan memproduksi koran cetak atau mengganti ke media *online*. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara dan observasi, hal ini berguna agar peneliti dapat menggali lebih dalam lagi faktor-faktor kualitatif yang ada pada penerapan analisis biaya relevan.

## Tinjauan Pustaka

### Pengambilan Keputusan Taktis

Pengambilan keputusan taktis yang tepat adalah keputusan yang dibuat tidak hanya mencapai tujuan terbatas, tetapi juga berguna untuk jangka panjang (Hansen dan Mowen, 2009). Tujuan dari pengambilan keputusan strategis adalah memilih strategi alternatif sehingga keunggulan bersaing jangka panjang dapat tercapai. Enam langkah pengambilan keputusan taktis menurut Hansen dan Mowen adalah sebagai berikut:

1. Definisikan Masalah
2. Identifikasi Beberapa Alternatif
3. Identifikasi Biaya dan Manfaat yang Berkaitan Dengan Setiap Alternatif yang Layak
4. Hitung Total Biaya dan Manfaat yang Relevan untuk Setiap Alternatif yang Layak
5. Nilai Faktor-Faktor Kualitatif
6. Membuat Keputusan

### Biaya Relevan

Hansen dan Mowen (2009), menyatakan bahwa biaya relevan adalah biaya masa depan yang berbeda pada setiap alternatif. Ada beberapa konsep-konsep biaya dalam penerapan pengambilan keputusan. Biaya tambahan (*incremental cost*) yaitu kenaikan atau tambahan biaya yang akan terjadi karena memilih suatu alternatif. Biaya tenggelam (*sunk cost*) adalah biaya yang telah terjadi dan tidak dapat diubah oleh suatu keputusan yang dibuat sekarang atau pada masa yang akan datang. Sementara itu, biaya terhindarkan (*avoidable cost*) adalah suatu biaya yang dapat dihilangkan seluruhnya atau sebagian akibat dari pemilihan satu alternatif dalam suatu pengambilan keputusan (Samryn, 2002).

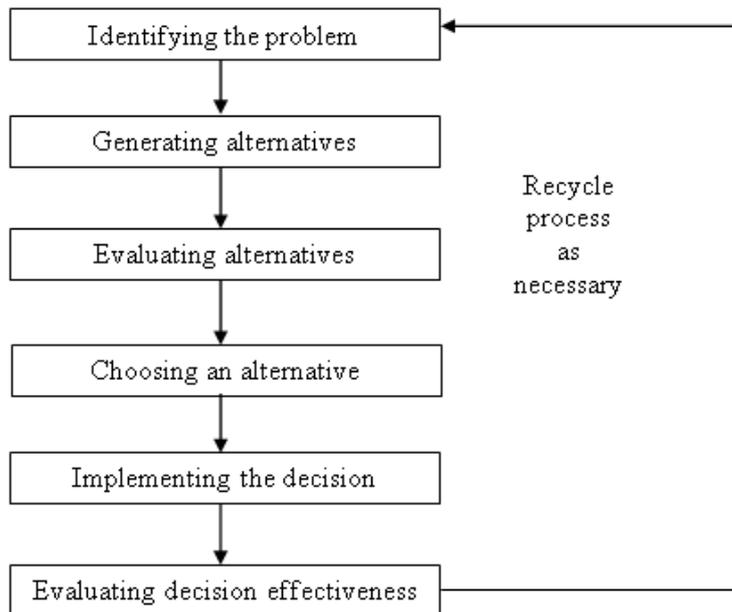
### Teori Rasional Model

Manajer yang rasional melihat asumsi bahwa seorang pengambil keputusan yang rasional dengan informasi yang lengkap. Proses pengambilan keputusan yang rasional terdiri dari beberapa langkah sebagai berikut (Simon, 1977) dalam Turpin (2004):

1. *Intelligence*: menemukan kesempatan untuk membuat keputusan.
2. *Design*: menemukan, mengembangkan dan menganalisis kemungkinan jalur-jalur untuk melakukan tindakan.
3. *Choice*: memilih jalur tertentu untuk melakukan tindakan dari alternatif yang tersedia
4. *Review*: menilai pilihan-pilihan yang lalu.

Berdasarkan teori rasional model, proses pengambilan keputusan taktis dapat dilakukan melalui 6 tahap sebagai berikut (Schoenfeld, 2011) dalam According to the

rational model, the decision making process can be broken down into six steps (Schoenfeld, 2011) dalam (Lunenburg, 2010):



Gambar 1. Proses pengambilan keputusan taktis

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian terapan secara kuantitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian ini akan menggambarkan secara deskriptif analisis biaya, pengambilan keputusan taktis dan faktor-faktor non keuangan dari sisi manajemen (perusahaan). Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Sementara itu, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur dimana pertanyaan penelitian akan berkembang sesuai dengan jawaban narasumber. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis tematik, langkah-langkah pengambilan keputusan taktis Hansen Mowen, dan teori rasional model.

### Hasil dan Pembahasan

#### Identifikasi Masalah

Penurunan minat baca masyarakat terhadap media cetak memiliki pengaruh terhadap penghasilan perusahaan media cetak. Masyarakat lebih memilih mendapatkan informasi dari media *online* dibandingkan dengan media cetak. Tidak hanya minat yang turun akan tetapi masyarakat mulai beralih ke media *online*. Harian Umum X saat ini memproduksi koran cetak dan menjalankan media *online*. Pendapatan media *online* yang diperoleh Harian Umum X masih lebih kecil dibandingkan dengan koran cetak. Pendapatan iklan *online* gratis sebesar Rp. 60.000.000, sementara pendapatan iklan koran cetak sebesar Rp. 3.600.000.000.

### Identifikasi Beberapa Alternatif Keputusan

Metode identifikasi untuk merumuskan alternatif-alternatif keputusan berdasarkan teori rasional model. Alternatif yang dapat diidentifikasi oleh Harian Umum X ada 3 yaitu:

- a. Mempertahankan koran cetak tanpa media *online*
- b. Menghentikan koran cetak dan mengganti ke media *online*
- c. Mempertahankan koran cetak dan meneruskan media *online*

### Identifikasi Biaya dan Manfaat

Identifikasi biaya dan manfaat akan dilakukan berdasarkan setiap alternatif keputusan. Pada tahap ini juga akan dipilah biaya yang relevan dan tidak relevan. Biaya yang tergolong relevan akan digunakan untuk pertimbangan keputusan, sedangkan biaya yang tidak relevan akan dieliminasi.

#### a. Koran Cetak

Adapun biaya koran cetak yang dikeluarkan oleh perusahaan selama satu tahun adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Biaya Produksi Koran

Keterangan		Jumlah
<b>Biaya Bahan Baku Langsung :</b>		
1	Biaya Kertas	Rp 3.395.520.000
2	Biaya Tinta Hitam	Rp 179.550.000
3	Biaya Tinta Giant	Rp 65.664.000
4	Biaya Tinta Yellow	Rp 58.752.000
5	Biaya Tinta Magenta	Rp 58.752.000
<b>Biaya Overhead Pabrik :</b>		
1	Pengawet Koran	Rp 16.800.000
2	Seng Plat	Rp 685.440.000
3	Biaya Bongkar Bahan Baku	Rp 10.800.000
4	Biaya Honor Tulisan	Rp 60.000.000
5	Biaya Gaji Reparasi dan Pemeliharaan	Rp 201.600.000
6	Biaya Gaji Bagian Produksi	Rp 3.501.132.000
7	Biaya Servis AC	Rp 7.784.000
8	Biaya Listrik Bagian Produksi	Rp 265.287.354
9	Biaya Penyusutan Aset Tetap	Rp 596.279.125
<b>Jumlah</b>		<b>Rp 9.103.360.479</b>

Sumber: perusahaan (data diolah)

Perusahaan membutuhkan kertas sebanyak 720 rol selama satu tahun. Kertas dibeli dengan harga Rp. 12.000 per kg, 1 rol kertas memiliki berat sebesar 393 kg. Bahan baku yang digunakan oleh perusahaan selain kertas adalah tinta. Ada 4 jenis tinta yang digunakan dalam memproduksi koran diantaranya yaitu: tinta hitam, tinta giant, tinta yellow, dan tinta magenta. Tinta hitam dibutuhkan sebanyak 5.400 kg selama satu tahun, harga tinta hitam Rp. 6.650.000 untuk berat 200 kg. Tinta giant, tinta yellow dan tinta magenta dibutuhkan untuk produksi sebanyak 4.320 kg selama satu tahun. Harga tinta giant untuk berat 5 kg adalah sebesar Rp. 76.000 sementara untuk tinta yellow dan magenta masing-masing harganya sebesar Rp. 68.000 untuk berat 5 kg.

### b. Media Online

Adapun biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk media *online* adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Biaya Media Online

Keterangan	Jumlah	
Biaya sewa hosting	Rp	1.500.000
Biaya sewa domain	Rp	500.000
Biaya Internet	Rp	6.000.000
Biaya Listrik Media Online	Rp	16.078.021
Biaya Gaji Media Online	Rp	3.295.980.000
Biaya Servis AC	Rp	5.189.333
Biaya Honor Tulisan	Rp	60.000.000
Biaya Amortisasi Aset Tak Berwujud	Rp	7.500.000
Biaya Penyusutan Aset Tetap	Rp	51.079.250
<b>Total Biaya</b>	<b>Rp</b>	<b>3.443.826.605</b>

Sumber: perusahaan (data diolah)

Perusahaan mengeluarkan biaya sewa *hosting* dan *domain* selama satu tahun adalah sebesar Rp. 1.500.000 dan Rp. 500.000. *Hosting* merupakan sebuah tempat atau ruangan yang digunakan untuk menyimpan berbagai data dalam sebuah website. Sementara itu, *domain* adalah nama unik yang diberikan untuk mengidentifikasi alamat (*IP address*) server komputer seperti *web server* atau *email server* di internet.

### c. Biaya Pemasaran dan Biaya Administrasi dan Umum

Adapun biaya pemasaran dan biaya administrasi umum yang dikeluarkan oleh perusahaan selama satu tahun adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Biaya Pemasaran dan Administrasi Umum

Keterangan		Jumlah	
<b>Biaya Pemasaran :</b>			
1	Biaya Bahan Bakar	Rp	696.000.000
2	Biaya servis kendaraan	Rp	108.000.000
3	Biaya gaji dan tunjangan bag. Pemasaran	Rp	381.420.000
4	Pajak Kendaraan	Rp	8.985.000
5	Biaya distribusi koran	Rp	972.000.000
6	Biaya Penyusutan Aset Tetap	Rp	120.872.000
<b>Biaya Administrasi dan Umum :</b>			
1	Biaya Perlengkapan Kantor	Rp	36.000.000
2	Biaya servis AC	Rp	88.216.000
4	Biaya gaji dan tunjangan	Rp	2.216.160.000
5	Tunjangan Hari Raya	Rp	235.176.000
6	Biaya Internet	Rp	24.000.000
7	Biaya Telepon	Rp	6.000.000
8	Biaya BPJS	Rp	216.000.000
9	Biaya Rumah Tangga	Rp	12.000.000
10	Pajak Bumi dan Bangunan	Rp	6.032.880
12	Biaya Penyusutan Aset Tetap	Rp	315.659.050
<b>Total biaya adm dan pemasaran</b>		<b>Rp</b>	<b>5.442.520.930</b>

Sumber: perusahaan (data diolah)

**d. Klasifikasi Biaya**

Klasifikasi biaya berdasarkan perilaku ini bertujuan untuk menentukan biaya yang termasuk biaya variabel, biaya tetap, dan biaya semivariabel. Adapun klasifikasi biaya berdasarkan perilaku biaya disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. Klasifikasi Biaya

No	Keterangan	Total Biaya	Jenis Biaya
<b>Biaya Bahan Baku Langsung :</b>			
1	Biaya Kertas	Rp 3.395.520.000	Variabel
2	Biaya Tinta	Rp 362.718.000	Variabel
<b>Biay Overhead Pabrik</b>			
3	Seng Plat	Rp 685.440.000	Variabel
4	Pengawet Koran	Rp 16.800.000	Variabel
5	Biaya Gaji Bagian Produksi	Rp 3.501.132.000	Tetap
6	Biaya Honor Tulisan	Rp 60.000.000	Tetap
7	Biaya Listrik Bagian Produksi	Rp 265.287.354	Semi Variabel
8	Biaya Gaji Reparasi dan Pemeliharaan	Rp 201.600.000	Tetap
9	Biaya Bongkar Bahan Baku	Rp 10.800.000	Variabel
10	Biaya Servis AC	Rp 7.784.000	Tetap
11	Biaya Penyusutan Aset Tetap Bag. Produksi	Rp 596.279.125	Tetap
<b>Media Online</b>			
10	Biaya sewa hosting	Rp 1.500.000	Tetap
11	Biaya sewa domain	Rp 500.000	Tetap
12	Biaya Internet	Rp 6.000.000	Tetap
13	Biaya Listrik Media Online	Rp 16.078.021	Semi Variabel
14	Biaya Gaji Media Online	Rp 3.295.980.000	Tetap
15	Biaya Honor Tulisan	Rp 60.000.000	Tetap
16	Biaya Servis AC	Rp 5.189.333	Tetap
17	Biaya Amortisasi Aset Tak Berwujud	Rp 7.500.000	Tetap
18	Biaya Penyusutan Aset Tetap Media Online	Rp 51.079.250	Tetap
<b>Biaya Pemasaran</b>			
16	Biaya Bahan Bakar	Rp 696.000.000	Variabel
17	Biaya servis kendaraan	Rp 108.000.000	Tetap
18	Biaya gaji dan tunjangan bag. Pemasaran	Rp 381.420.000	Tetap
19	Biaya distribusi koran	Rp 972.000.000	Variabel
20	Pajak Kendaraan	Rp 8.985.000	Tetap
21	Biaya Penyusutan Aset Tetap bag. Pemasaran	Rp 120.872.000	Tetap
<b>Biaya Administrasi dan Umum</b>			
21	Biaya Perlengkapan Kantor	Rp 36.000.000	Tetap
22	Biaya servis AC	Rp 88.216.000	Tetap
23	Biaya gaji dan tunjangan adm dan umum	Rp 2.216.160.000	Tetap
24	Biaya Internet	Rp 24.000.000	Tetap
25	Biaya Telepon	Rp 6.000.000	Tetap
26	Tunjangan Hari Raya	Rp 235.176.000	Tetap
27	Biaya BPJS	Rp 216.000.000	Tetap
28	Biaya Rumah Tangga	Rp 12.000.000	Tetap
29	Pajak Bumi dan Bangunan	Rp 6.032.880	Tetap
30	Biaya Penyusutan aset tetap bag. adm dan umum	Rp 315.659.050	Tetap

Sumber: data diolah

Analisis perilaku dapat digunakan sebagai salah satu perangkat bagi manajemen untuk memprediksi biaya yang akan dikeluarkan di masa yang akan datang, menentukan besaran skema biaya beserta pendapatan (Kurniawan, 2017).

#### e. Pemisahan Biaya Semivariabel

Metode yang digunakan dalam pemisahan biaya semivariabel adalah metode biaya berjaga (*standby cost method*). Biaya semivariabel yang akan dipisahkan yaitu biaya listrik bagian produksi dan biaya listrik media *online*. Dalam menentukan biaya tetap untuk biaya listrik perusahaan ditentukan berdasarkan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2016. Berikut ini perhitungan biaya tetap listrik untuk seluruh kantor:

Biaya WBP	= Rp. 28.587.528
Biaya LWBP	= Rp. 214.406.460
Pajak Penerangan Jalan	= Rp. 7.289.820
Biaya Sewa Trafo	= Rp. 11.385.000
PPN	= <u>Rp. 1.138.500</u>
<b>Biaya Tetap Listrik</b>	<b>Rp. 262.807.308</b>

Tabel 5. Pemisahan Biaya Listrik

Keterangan	Biaya Tetap	Biaya Variabel
Produksi	Rp 247.789.747	Rp 17.497.606
Media Online	Rp 15.017.560	Rp 1.060.461
<b>Total</b>	<b>Rp 262.807.308</b>	<b>Rp 18.558.067</b>

Sumber: data diolah

#### f. Identifikasi Pendapatan dan Biaya Relevan

Semua keputusan berhubungan dengan masa depan, sehingga hanya biaya masa depan yang dapat menjadi relevan dengan keputusan. Biaya dan pendapatan yang relevan untuk pengambilan keputusan tergantung pada konteks keputusan dan alternatif yang tersedia. Adapun identifikasi biaya dan pendapatan relevan dan tidak relevan dapat disajikan sebagai berikut:

##### 1. Pendapatan Relevan

Pendapatan merupakan sumber penghasilan yang diperoleh oleh perusahaan dari kegiatan penjualan produk maupun jasa.

Tabel 6. Identifikasi Pendapatan Relevan

No	Keterangan	Jumlah	Pendapatan Relevan	
			Relevan	Tidak Relevan
1	Penjualan Koran	Rp 15.552.000.000	v	
2	Pendapatan Iklan Koran	Rp 3.600.000.000		v
3	Pendapatan Iklan <i>E-Paper</i>	Rp 3.600.000.000		v
4	Pendapatan Iklan Media <i>Online</i>	Rp 60.000.000	v	
5	Penjualan <i>E-Paper</i>	Rp 144.000.000	v	
6	Penjualan Seng Plat	Rp 60.480.000	v	

Sumber: data diolah

Penjualan koran, penjualan *e-paper*, pendapatan iklan media *online*, dan penjualan seng plat merupakan pendapatan relevan. Pendapatan ini berbeda dari setiap alternatif. Pendapatan iklan koran dan pendapatan iklan *e-paper* bukanlah pendapatan yang relevan.

## 2. Mempertahankan Koran Cetak Tanpa Media *Online*

Identifikasi biaya relevan untuk koran cetak dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 7. Identifikasi Biaya Relevan Koran Cetak

No	Keterangan	Jumlah	Biaya Relevan	
			Relevan	Tidak Relevan
1	Biaya Kertas	Rp 3.395.520.000	v	
2	Biaya Tinta	Rp 362.718.000	v	
3	Seng Plat	Rp 685.440.000	v	
4	Pengawet Koran	Rp 16.800.000	v	
5	Biaya Gaji Bagian Produksi :			
6	Bagian Cetak	Rp 201.600.000	v	
7	Bagian Layout	Rp 168.000.000		v
8	Kabag Percetakan	Rp 46.620.000	v	
9	Kasubag Percetakan	Rp 45.732.000	v	
10	Reporter	Rp 2.264.400.000		v
11	Redaktur	Rp 498.168.000		v
12	Redaktur Pelaksana	Rp 46.620.000		v
13	Sekretaris Redaksi	Rp 45.288.000		v
14	Asisten Redaktur Pelaksana	Rp 45.732.000		v
15	Koordinator Liputan	Rp 93.240.000		v
16	Koordinator Mingguan	Rp 45.732.000		v
17	Biaya Honor Tulisan	Rp 60.000.000		v
18	Biaya Listrik Bagian Produksi	Rp 265.287.354	v	
19	Biaya Servis AC			
	Ruangan Produksi	Rp 2.594.667	v	
	Ruangan Redaktur	Rp 5.189.333		v
20	Biaya Gaji Reparasi dan Pemeliharaan	Rp 201.600.000	v	
21	Biaya Bongkar Bahan Baku	Rp 10.800.000	v	
22	Biaya Penyusutan Aset Tetap	Rp 596.279.125		v

Sumber: data diolah

Dapat dilihat pada tabel 7 biaya yang dicentang pada kolom relevan merupakan biaya relevan, karena biaya ini akan hilang jika produksi koran cetak dihentikan. Biaya penyusutan aset tetap merupakan biaya tertanam, biaya tertanam merupakan biaya tidak relevan. Biaya gaji untuk bagian yang dicentang pada kolom tidak relevan merupakan biaya tidak relevan. Karena biaya ini akan tetap muncul jika koran cetak dihentikan produksinya.

### 3. Menghentikan Koran Cetak dan Mengganti ke Media Online

Adapun biaya media *online* yang dikeluarkan oleh perusahaan selama satu tahun adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Identifikasi Biaya Relevan Media Online

No	Keterangan	Jumlah	Biaya Relevan	
			Relevan	Tidak Relevan
1	Biaya sewa hosting	Rp 1.500.000	v	
2	Biaya sewa domain	Rp 500.000	v	
3	Biaya Internet	Rp 6.000.000	v	
4	Biaya Listrik Media Online	Rp 16.078.021	v	
5	Biaya Gaji Media Online :			
6	Bagian IT Online	Rp 88.800.000	v	
7	Bagian Layout	Rp 168.000.000		v
8	Reporter	Rp 2.264.400.000		v
9	Redaktur	Rp 498.168.000		v
10	Redaktur Pelaksana	Rp 46.620.000		v
11	Sekretaris Redaksi	Rp 45.288.000		v
12	Asisten Redaktur Pelaksana	Rp 45.732.000		v
13	Koordinator Liputan	Rp 93.240.000		v
14	Koordinator Mingguan	Rp 45.732.000		v
15	Biaya Servis AC	Rp 5.189.333		v
16	Biaya Honor Tulisan	Rp 60.000.000		v
17	Biaya Amortisasi Aset Tidak Berwujud	Rp 7.500.000		v
18	Biaya Penyusutan Aset Tetap Media Online	Rp 51.079.250		v

Sumber: data diolah

Pada tabel 8 dapat dilihat biaya sewa hosting, biaya sewa domain, biaya internet, biaya gaji IT *online* merupakan biaya relevan karena biaya ini akan muncul ketika perusahaan memutuskan untuk mengganti ke media *online* dan menghentikan koran cetak. Sementara itu, biaya gaji yang dicentang pada kolom tidak relevan merupakan biaya tidak relevan, karena biaya ini akan tetap muncul diantara beberapa alternatif keputusan.

### 4. Biaya Pemasaran

Adapun biaya pemasaran yang dikeluarkan oleh perusahaan selama satu tahun adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Identifikasi Biaya Relevan Pemasaran

No	Keterangan	Jumlah	Biaya Relevan	
			Relevan	Tidak Relevan
1	Biaya Bahan Bakar	Rp 696.000.000	v	
2	Biaya servis kendaraan	Rp 108.000.000	v	
3	Biaya gaji dan tunjangan Bag. Pemasaran :			
4	Kabag Pemasaran	Rp 46.620.000		v
5	Karyawan	Rp 133.200.000		v
6	Sopir	Rp 201.600.000	v	
7	Pajak Kendaraan	Rp 8.985.000	v	
8	Biaya distribusi koran	Rp 972.000.000	v	
9	Biaya Penyusutan Aset Tetap bag. Pemasaran	Rp 120.872.000		v

Sumber: data diolah

Biaya bahan bakar, biaya servis kendaraan, biaya gaji sopir, pajak kendaraan, dan biaya distribusi koran merupakan biaya relevan. Biaya ini akan hilang jika perusahaan menghentikan memproduksi koran cetak.

### 5. Biaya Administrasi dan Umum

Adapun biaya administrasi dan umum yang dikeluarkan oleh perusahaan selama satu tahun adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Identifikasi Biaya Relevan Biaya Administrasi dan Umum

No	Keterangan	Jumlah	Biaya Relevan	
			Relevan	Tidak Relevan
1	Biaya Perlengkapan Kantor	Rp 36.000.000		v
2	Biaya servis AC	Rp 88.216.000		v
4	Biaya gaji dan tunjangan adm dan umum	Rp 2.216.160.000		v
5	Biaya Internet	Rp 24.000.000		v
6	Biaya Telepon	Rp 6.000.000		v
7	Biaya BPJS	Rp 216.000.000		v
8	Tunjangan Hari Raya	Rp 235.176.000		v
9	Pajak Bumi dan Bangunan	Rp 6.032.880		v
10	Biaya Rumah Tangga	Rp 12.000.000		v
11	Biaya Penyusutan adm dan umum	Rp 315.659.050		v

Sumber: data diolah

Biaya administrasi dan umum merupakan biaya tidak relevan, karena biaya ini akan tetap muncul dan memiliki jumlah yang sama ketika perusahaan memilih salah satu diantara alternatif keputusan.

### Biaya dan Manfaat Relevan untuk Ketiga Alternatif Keputusan

Setelah melakukan identifikasi biaya relevan dan tidak relevan, biaya yang tergolong ke dalam biaya relevan diambil sebagai pertimbangan untuk pengambilan keputusan, dan biaya yang tidak relevan dieliminasi. Langkah selanjutnya adalah menghitung total keuntungan relevan untuk ketiga alternatif keputusan. Perhitungan laba rugi yang relevan menggunakan format laporan laba rugi *variable costing*. Apabila perusahaan memproduksi koran cetak saja total biaya relevan yaitu Rp. 7.221.297.020, maka total keuntungan relevan yang dihasilkan adalah Rp. 8.391.182.980. Media *online* memiliki total biaya relevan sebesar Rp. 112.878.021, maka total keuntungan relevan yang dihasilkan adalah Rp. 91.121.979. Serta mempertahankan koran cetak dan meneruskan media *online* total biaya sebesar Rp. 7.334.175.042, maka total keuntungan relevan yang dihasilkan adalah sebesar Rp. 8.482.304.958.

Tabel 11. Total Keuntungan Relevan dari Ketiga Alternatif Keputusan

Keterangan	Koran Cetak	Keterangan	Media Online	Keterangan	Koran Cetak dan Media Online
<b>Pendapatan</b>	<b>Rp 15.612.480.000</b>	<b>Pendapatan</b>	<b>Rp 204.000.000</b>	<b>Pendapatan</b>	<b>Rp 15.816.480.000</b>
<b>Biaya Variabel</b>		<b>Biaya Variabel</b>		<b>Biaya Variabel</b>	
<b>Biaya Produksi Variabel :</b>		Biaya Listrik Media Online	Rp 1.060.461	<b>Biaya Produksi Variabel :</b>	
Biaya Kertas	Rp 3.395.520.000			Biaya Kertas	Rp 3.395.520.000
Biaya Tinta Hitam	Rp 179.550.000			Biaya Tinta Hitam	Rp 179.550.000
Biaya Tinta Giant	Rp 65.664.000			Biaya Tinta Giant	Rp 65.664.000
Biaya Tinta Yellow	Rp 58.752.000			Biaya Tinta Yellow	Rp 58.752.000
Biaya Tinta Magenta	Rp 58.752.000			Biaya Tinta Magenta	Rp 58.752.000
Pengawet Koran	Rp 16.800.000			Pengawet Koran	Rp 16.800.000
Seng Plat	Rp 685.440.000			Seng Plat	Rp 685.440.000
Biaya Listrik Bagian Produksi	Rp 17.497.606			Biaya Listrik Bagian Produksi	Rp 17.497.606
Biaya Bongkar Bahan baku	Rp 10.800.000			Biaya Bongkar Bahan baku	Rp 10.800.000
<b>Biaya Pemasaran Variabel :</b>				<b>Biaya Listrik Media Online</b>	<b>Rp 1.060.461</b>
Biaya Bahan Bakar	Rp 696.000.000			<b>Biaya Pemasaran Variabel :</b>	
Biaya Distribusi Koran	Rp 972.000.000			Biaya Bahan Bakar	Rp 696.000.000
				Biaya Distribusi Koran	Rp 972.000.000
<b>Total Biaya Variabel</b>	<b>Rp 6.156.775.606</b>	<b>Total Biaya Variabel</b>	<b>Rp 1.060.461</b>	<b>Total Biaya Variabel</b>	<b>Rp 6.157.836.067</b>
<b>Margin Kontribusi</b>	<b>Rp 9.455.704.394</b>	<b>Margin Kontribusi</b>	<b>Rp 202.939.539</b>	<b>Margin Kontribusi</b>	<b>Rp 9.658.643.933</b>
<b>Biaya Tetap</b>		<b>Biaya Tetap</b>		<b>Biaya Tetap</b>	
<b>Biaya Produksi Tetap :</b>		Biaya Sewa Hosting	Rp 1.500.000	<b>Biaya Produksi Tetap :</b>	
Biaya Gaji Bagian Produksi	Rp 293.952.000	Biaya Sewa Domain	Rp 500.000	Biaya Gaji Bagian Produksi	Rp 293.952.000
Biaya Listrik Bagian Produksi	Rp 247.789.747	Biaya Internet	Rp 6.000.000	Biaya Listrik Bagian Produksi	Rp 247.789.747
Biaya gaji reparasi dan pemeliharaan	Rp 201.600.000	Biaya Gaji Media Online	Rp 88.800.000	Biaya reparasi dan pemeliharaan	Rp 201.600.000
Biaya Servis AC	Rp 2.594.667	Biaya Listrik Bagian Online	Rp 15.017.560	Biaya Servis AC	Rp 2.594.667
<b>Biaya Pemasaran Tetap :</b>				<b>Biaya Sewa Hosting</b>	<b>Rp 1.500.000</b>
Biaya Gaji Sopir	Rp 201.600.000			<b>Biaya Sewa Domain</b>	<b>Rp 500.000</b>
Biaya Servis Kendaraan	Rp 108.000.000			<b>Biaya Internet</b>	<b>Rp 6.000.000</b>
Pajak Kendaraan	Rp 8.985.000			<b>Biaya Gaji Online</b>	<b>Rp 88.800.000</b>
				<b>Biaya Listrik Bagian Online</b>	<b>Rp 15.017.560</b>
				<b>Biaya Pemasaran Tetap :</b>	
				Biaya Gaji Sopir	Rp 201.600.000
				Biaya Servis Kendaraan	Rp 108.000.000
				Pajak Kendaraan	Rp 8.985.000
<b>Total Biaya Tetap</b>	<b>Rp 1.064.521.414</b>	<b>Total Biaya Tetap</b>	<b>Rp 111.817.560</b>	<b>Total Biaya Tetap</b>	<b>Rp 1.176.338.974</b>
<b>Total Keuntungan Relevan</b>	<b>Rp 8.391.182.980</b>	<b>Total Keuntungan Relevan</b>	<b>Rp 91.121.979</b>	<b>Total Keuntungan Relevan</b>	<b>Rp 8.482.304.958</b>

Sumber: data diolah

### Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktivitas normal bisnisnya. Penelitian ini menggunakan rasio operasi. Rasio ini berguna bagi analisis beban dalam perusahaan atau antar perusahaan dan dapat dipandang sebagai langkah tambahan dalam analisis *common-size* atas laba (Wild dkk, 2005). Rumus analisis rasio operasi adalah:

$$\text{Analisis Rasio Operasi} = \frac{\text{Total beban}}{\text{Total pendapatan}}$$

Berikut ini adalah rasio profitabilitas yang diukur menggunakan rasio operasi untuk ketiga alternatif keputusan:

Tabel 12. Rasio Profitabilitas

No	Keterangan	Rasio
1	Mempertahankan koran cetak tanpa media <i>online</i>	46%
2	Menghentikan koran cetak dan mengganti ke media <i>online</i>	55%
3	Mempertahankan koran cetak dan meneruskan media <i>online</i>	46%

Sumber: data diolah

Berdasarkan rasio profitabilitas dengan menggunakan analisis rasio operasi, mempertahankan koran cetak memiliki rasio operasi sebesar 46%, mengganti ke media *online* memiliki rasio operasi sebesar 55%, atau tetap mempertahankan koran cetak dan meneruskan media *online* juga memiliki rasio operasi sebesar 46%. Total biaya relevan dari mengganti ke media *online* lebih kecil karena pengeluaran biaya media *online* tidak sebesar koran cetak. Persentase rasio operasi akan tinggi apabila total biaya relevan rendah. Jika total biaya relevan tinggi maka persentase rasio operasi yang didapat akan rendah.

### Faktor-Faktor *Non* Keuangan yang Menjadi Pertimbangan dalam Pengambilan Keputusan Taktis

Pengambilan keputusan taktis membutuhkan faktor-faktor *non* keuangan dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan. Faktor-faktor kualitatif dapat disajikan sebagai berikut:

#### a. Faktor-Faktor *non* Keuangan yang Menjadi Pertimbangan dalam Mempertahankan Koran Cetak

Adapun faktor-faktor *non* keuangan yang menjadi pertimbangan dalam mempertahankan koran cetak sebagai berikut:

##### 1. Pendapatan Koran Cetak Cukup Besar

Pendapatan dari penjualan koran cukup besar dibandingkan dengan media *online*. Pendapatan koran cetak tetap menjadi pemasukan pendapatan bagi perusahaan.

##### 2. Pembaca Fanatik

Koran cetak merupakan salah satu bacaan bagi masyarakat untuk mendapatkan informasi. Keberadaan koran cetak yang telah ada sejak lama, mendatangkan pembaca berita yang fanatik terhadap pemerolehan informasi atau berita melalui koran cetak.

3. Hubungan dengan Karyawan

Perusahaan mempertimbangkan karyawan sebagai alasan untuk tetap mempertahankan koran cetak. Perekrutan karyawan dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tetapi jika tidak efektif lagi bagi perusahaan dari segi pembiayaan, dan membuat perusahaan tidak stabil maka karyawan otomatis dikurangi atau di PHK.

4. Nama Besar Harian Umum X

Koran Harian Umum X merupakan salah satu media cetak terbesar di Sumatera Barat. Mendirikan sebuah surat kabar bukan persoalan yang mudah bagi perusahaan. Pada saat ini, perusahaan media cetak sudah banyak bermunculan tetapi tidak banyak yang dapat bertahan. Perusahaan menganggap bahwa nama besar sebuah surat kabar sangat penting untuk tetap dipertahankan.

5. Melakukan efisiensi

Pemilik dan manajemen menganggap jika koran cetak masih menguntungkan dari segi bisnis, maka akan tetap dipertahankan walaupun terjadi penurunan produksi koran.

- b. Faktor-Faktor *non* Keuangan yang Menjadi Pertimbangan dalam Meneruskan Media *Online*

Adapun faktor-faktor *non* keuangan yang menjadi pertimbangan dalam meneruskan media *online* sebagai berikut:

1. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi dan perubahan minat baca masyarakat ke media *online*, membuat beberapa perusahaan mulai mendirikan bisnis media *online*. Mendirikan bisnis media *online* merupakan suatu kesempatan dan tantangan bagi perusahaan media cetak untuk menyajikan informasi melalui media *online*.

2. Menarik Hati Pembaca

Meneruskan media *online* merupakan strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik hati pembaca.

3. Pembaca Tidak Hanya Lokal Bahkan Internasional

Keputusan perusahaan untuk merambat ke bisnis media *online* mendatangkan banyak keuntungan bagi perusahaan. Keuntungan yang diperoleh tentunya ada pendapatan yang diperoleh oleh perusahaan. Perusahaan juga mendapatkan keuntungan yaitu bertambahnya jumlah pembaca berita yang disediakan oleh perusahaan.

4. Perusahaan Dapat Meningkatkan Pendapatan Iklan

Semakin terkenal media *online* yang dimiliki oleh perusahaan maka pendapatan iklan akan semakin meningkat. Pihak yang ingin memasang iklan pada perusahaan akan semakin tertarik jika media *online* sudah banyak diminati.

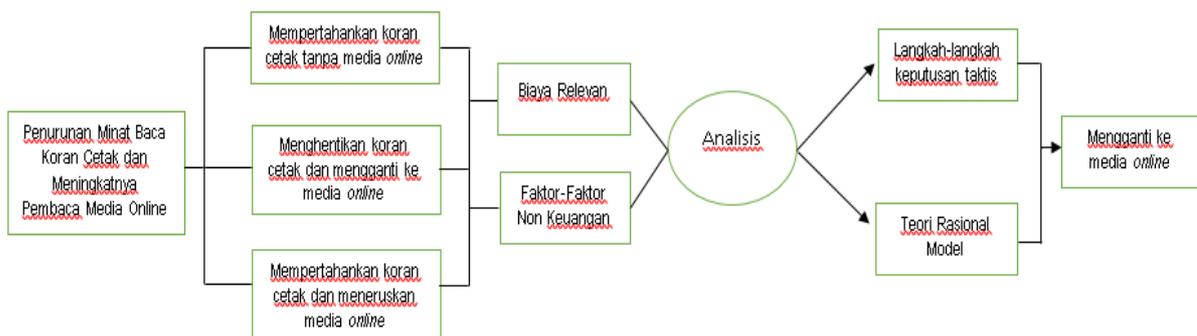
5. Media Online Mengeluarkan Biaya Yang Lebih Kecil

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk media *online* tidak sebesar koran cetak. Koran cetak membutuhkan pembelian tinta, dan kertas setiap hari, dan pengeluarannya cukup besar bagi perusahaan. Koran cetak juga membutuhkan kendaraan untuk mendistribusikannya, sementara media *online* tidak membutuhkan itu.

### Membuat Keputusan

Berdasarkan analisis total biaya relevan dan rasio profitabilitas yang diukur dengan rasio operasi, keputusan yang dapat direkomendasikan bagi perusahaan adalah mengganti ke media *online*. Berdasarkan hasil wawancara manajemen berpendapat bahwa dari sisi bisnis, media *online* lebih menguntungkan dibandingkan dengan koran cetak. Perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar untuk pembelian kertas dan tinta. Perusahaan juga tidak membutuhkan kendaraan untuk melakukan pendistribusian.

Berdasarkan analisis pengambilan keputusan taktis: tetap mempertahankan koran cetak atau mengganti ke media *online* dapat dibuat sebuah model sebagai berikut:



Gambar 2. Model pengambilan keputusan taktis

Model pengambilan keputusan taktis ini merupakan pengembangan dari model proses pengambilan keputusan yang dibuat oleh Schoenfeld. Pada tahap awal dilakukan identifikasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan yaitu penurunan minat baca koran cetak dan meningkatnya pembaca media *online*. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi beberapa alternatif keputusan, sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan manajemen melihat dari sisi biaya relevan dan faktor-faktor *non* keuangan. Selanjutnya dilakukan analisis dengan menggunakan langkah-langkah pengambilan keputusan taktis dan teori rasional model. Langkah terakhir adalah membuat keputusan setelah analisis dilakukan, yaitu mengganti ke media *online*.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis pengambilan keputusan taktis: tetap mempertahankan koran cetak, mengganti ke media *online*, atau tetap mempertahankan koran cetak dan meneruskan media *online* maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Total biaya relevan mempertahankan koran cetak sebesar Rp. 7.221.297.020 maka total keuntungan relevan yang diperoleh sebesar Rp. 8.391.182.980. Sementara itu, total biaya relevan mengganti ke media *online* adalah sebesar Rp. 112.878.021 maka total keuntungan relevan yang diperoleh adalah

sebesar Rp. 91.121.979. Mempertahankan koran cetak dan meneruskan media *online* memiliki total biaya relevan sebesar Rp. 7.334.175.042 maka total keuntungan relevan yang diperoleh adalah sebesar Rp. 8.482.304.958.

- b. Rasio operasi alternatif pertama dan alternatif ketiga adalah masing-masing sebesar 46%, sedangkan rasio operasi alternatif kedua adalah sebesar 55%.
- c. Keputusan yang dapat direkomendasikan bagi perusahaan untuk ke depannya adalah mengganti ke media *online*. Media *online* lebih menguntungkan dari segi biaya, karena media *online* ini tidak membutuhkan biaya sebesar koran cetak.

### Saran

Perusahaan dapat menerapkan analisis biaya relevan untuk pengambilan keputusan. Perusahaan disarankan mengganti ke media *online* sebab dari segi bisnis lebih menguntungkan bagi perusahaan. Mengganti ke media *online* memiliki total biaya yang kecil dibandingkan dengan koran cetak.

### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Allah SWT, kedua orang tua, keluarga besar Harijan Umum X, teman-teman peneliti yaitu kurniawati putri, armel yentifa, dita maretha rissi, dan dosen jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Padang. Penulis tidak bisa menyelesaikan jurnal ini tanpa adanya bantuan dari orang-orang terdekat penulis. Terima kasih kepada keluarga besar Harijan Umum X yang telah memberikan izin kepada penulis melaksanakan penelitian, sehingga jurnal ini dapat penulis selesaikan. Dan terakhir penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Politeknik Negeri Padang yang telah mendanai penelitian ini.

### Referensi

- [1] Dharapak, Charles. 2013. Daftar Media Cetak Amerika yang Gulung Tikar diunduh <https://dunia.tempo.co/read/502699/daftar-media-cetak-amerika-yang-gulung-tikar> diakses 23 Maret 2018 pukul 09:12 WIB
- [2] Hansen, Don R dan Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Buku kedua. Edisi kedepalan. Jakarta: Erlangga
- [3] Lunenburg, Fred C. 2010. The Decision Making Process. National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal Volume 27, Number 4
- [4] Piliang, Nandra F. 2017. Ketua Dewan Pers : Pembaca Media Cetak Turun 30 Persen, Media *Online* Naik 500 Perse diunduh <https://www.riaumandiri.id/read/detail/52890/ketua-dewan-pers:-pembaca-media-cetak-turun-30-persen,-media-online-naik-500-persen.html>
- [5] Prihatin, Intan Umbari. 2015. Media Cetak Indonesia Bertumbuhan, Ada Indikasi Sindrom Menular diunduh <https://www.google.co.id/amp/m.merdeka.com/amp/peristiwa/media->

cetak-indonesia-bertumbuhan-ada-indikasi-sindrom-menular-bisnis-media-massa indonesia.html.

- [6] Samryn. 2002. Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- [7] Simamora, Hery. 2012. Akuntansi Manajemen. Edisi III. Jakarta: Start Gade Publisher.
- [8] Siregar, Suropto dkk. 2013. Akuntansi Manajemen. Jakarta: Salemba Empat
- [9] Turpin, SM, MA Marais. 2004. *Decision-making: Theory and Practice*. Orion Vol. 20, pp, 143-160.