

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen**

Menurut (Baldrick 2017) bahwa:

Akuntansi manajemen adalah suatu proses mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengkomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan, pengambilan keputusan, dan penilaian kerja dalam organisasi.

Menurut (Rudianto 2013) bahwa:

“Akuntansi Manajemen adalah sistem akuntansi dimana informasi yang dihasilkannya ditunjukkan kepada pihak-pihak internal organisasi, seperti manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya guna pengambilan keputusan organisasi”.

Berdasarkan pengertian diatas maka diartikan akuntansi manajemen adalah suatu sistem pengolahan informasi keuangan yang ditunjukkan kepada pihak-pihak internal. Tujuannya yaitu untuk menghasilkan informasi keuangan guna melakukan perencanaan pengambilan keputusan dan penilaian kerja dalam organisasi.

#### **2.2 Pengertian UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)**

Sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah:

##### **1. Usaha Mikro**

Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan atau badan usaha perorangan yang memenuhi usaha mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang ini.

##### **2. Usaha Kecil**

Usaha kecil adalah suatu ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha

menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam undang-undang.

### 3. Usaha Menengah

Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana di atur dalam undang-undang.

Di dalam Undang-Undang ini menjelaskan bahwa Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.

## 2.3 Pengertian Biaya dan Klasifikasi Biaya

### 2.3.1 Pengertian Biaya

Biaya adalah objek yang sangat penting di dalam membahas biaya relevan, masalah biaya merupakan unsur yang paling penting. Hal tersebut dikarenakan apabila suatu perusahaan ingin menghasilkan laba sesuai dengan yang di inginkan maka perusahaan tersebut harus dapat mengalokasikan biaya yang dikeluarkannya.

Menurut (Agus Purwaji, dkk 2018) bahwa:

“Biaya adalah pengorbanan sumber daya yang diukur dalam satuan uang, yang mana hal tersebut telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi dalam upaya perusahaan untuk memperoleh barang atau jasa”

Menurut (Bustami Bastian and Nurlela 2019) bahwa:

“Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Biaya ini belum habis masa pakainya, dan digolongkan sebagai aktiva yang dimasukkan neraca”.

Berdasarkan definisi para ahli diatas maka diartikan biaya adalah pengorbanan sumber daya yang diukur dalam satuan uang, baik hal tersebut telah terjadi ataupun kemungkinan akan terjadi dalam upaya perusahaan untuk tujuan tertentu seperti memperoleh barang atau jasa.

### 2.3.2 Klasifikasi Biaya

Klasifikasi biaya merupakan proses pengelompokan biaya berdasarkan tujuan dari informasi biaya yang telah disajikan. Untuk memudahkan dalam melakukan pencatatan biaya dan menyusun laporan keuangan, serta memberikan gambaran informasi yang akurat kepada pihak manajemen, maka komponen biaya diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok.

Menurut (Salman 2016) untuk memenuhi tujuan, biaya diklasifikasikan berdasarkan berikut :

1. Biaya dalam hubungannya dengan produk, yang dibagi menjadi 2:
  - a. Biaya Langsung  
Biaya langsung adalah biaya yang dapat ditelusuri secara langsung seperti, biaya bahan baku, biaya gaji, bagian produksi.
  - b. Biaya Tidak Langsung  
Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri secara langsung pada produk seperti, biaya sewa, biaya depresiasi, biaya administrasi.
2. Biaya dalam hubungannya dengan volume kegiatan, yang dibagi menjadi 3, yaitu:
  - a. Biaya Variabel.  
Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah secara proporsional sesuai dengan volume kegiatan atau produksi dan jumlah biaya per unit yang tidak berubah. Contohnya, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead variabel lainnya.
  - b. Biaya Tetap  
Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tidak berubah walaupun terjadi perubahan dalam volume kegiatan. Contohnya, biaya sewa, biaya asuransi, biaya overhead tetap lainnya.
  - c. Biaya Semivariabel  
Biaya semivariabel adalah biaya yang jumlahnya terpengaruh oleh volume kegiatan produksi perusahaan. Contohnya, biaya utilitas.
3. Biaya dalam hubungannya dengan fungsi produksi, dibagi menjadi tiga :
  - a. Biaya Tenaga Kerja Langsung.  
Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar pekerja yang terkait langsung dengan proses produksi untuk menghasilkan produk jadi. Contohnya, gaji bagian pemotong kain dalam perusahaan pakaian.
  - b. Biaya Bahan Baku.

Biaya bahan baku adalah biaya yang besarnya penggunaan bahan baku dimasukkan ke dalam proses produksi. Contohnya, benang dan kain.

c. Biaya Overhead Pabrik.

Biaya overhead pabrik adalah biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan selain bahan baku dan tenaga kerja langsung. Contohnya biaya penolong, biaya penyusutan, biaya tenaga kerja langsung, dan lain-lain.

4. Biaya dalam hubungannya dengan fungsi pokok perusahaan, dibagi menjadi tiga:

a. Biaya Produksi

Biaya produksi adalah biaya yang timbul untuk memproduksi bahan baku menjadi produk jadi. Contohnya, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

b. Biaya Administrasi dan Umum

Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang terjadi dalam rangka mengarahkan, menjalankan dan mengendalikan perusahaan dalam memproduksi barang jadi. Contohnya, biaya gaji bagian administrasi dan umum, biaya sewa gedung.

c. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran adalah biaya yang terjadi dalam pemasaran produk atau jasa ke konsumen. Contohnya, biaya iklan, biaya pemasaran, dan lain-lain.

Menurut (Mulyadi 2016:13) bahwa terdapat 5 penggolongan biaya, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan Objek Pengeluaran

Dalam cara penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama objek pengeluaran adalah bahan bakar, disebut "biaya bahan bakar".

2. Berdasarkan Fungsi Pokok Dalam Perusahaan

Dalam perusahaan manufaktur, ada tiga fungsi pokok yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Oleh karena itu dalam perusahaan manufaktur, biaya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok:

a. Biaya Produksi, merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mangolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual: Menurut objek pengeluarannya, secara garis besar biaya produksi ini dibagi menjadi: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

b. Biaya Pemasaran, merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Contoh biaya ini adalah biaya iklan, biaya promosi, biaya angkutan dari gudang perusahaan ke gudang pemasaran.

c. Biaya Administrasi dan Umum, merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan produksi, pemasaran produksi, dan pemasaran produk. Contoh biaya ini adalah biaya gaji karyawan bagian

- keuangan, akuntansi personalia dan bagian masyarakat, biaya pemeriksaan akuntan, biaya fotokopi.
3. Berdasarkan Hubungan Biaya dengan Sesuatu yang dibiayai dapat berupa produk atau departemen, biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan, yaitu:
    - a. Biaya langsung (*direct cost*)  
Biaya langsung adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu- satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai.
    - b. Biaya Tidak Langsung (*indirect cost*)  
Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai.
  4. Berdasarkan Perilaku dalam Kaitannya dengan Perubahan Volume Aktivitas, biaya dibagi menjadi 4, yaitu :
    - a. Biaya Variabel  
Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung.
    - b. Biaya Semi Variabel  
Biaya semi variabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variabel mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel. Contoh: biaya listrik yang digunakan.
    - c. Biaya Semi *Fixed*  
Biaya semi *fixed* adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
    - d. Biaya Tetap  
Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu. Contoh biaya tetap adalah gaji direktur produksi.
  5. Berdasarkan Jangka Waktu Manfaatnya, biaya dibagi 2 bagian, yaitu:
    - a. Pengeluaran Modal adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (biasanya periode akuntansi adalah satu tahun kalender). Contoh pengeluaran modal adalah pengeluaran untuk pembelian aktiva tetap.
    - b. Pengeluaran Pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut. Contoh pengeluaran pendapatan antara lain adalah biaya iklan dan biaya tenaga kerja.

Klasifikasi biaya yang berbeda dapat menghasilkan informasi biaya yang berbeda sehingga data dan biaya yang sama belum tentu dapat memenuhi tujuan dan keperluan perusahaan. Hal ini bertujuan untuk membantu pihak manajemen dalam memberikan informasi yang sesuai dengan tujuan penggunaan informasi

serta menjadi pedoman untuk melakukan pengendalian terhadap perusahaan dan meminimalisir kesalahan dalam pengambilan keputusan.

## **2.4 Pengertian dan Langkah-langkah Pengambilan Keputusan Taktis**

### **2.4.1 Pengertian Keputusan Taktis**

Keputusan taktis adalah keputusan yang diambil manajemen perusahaan untuk kepentingan yang bersifat jangka pendek. Meskipun keputusan taktis ditujukan untuk kepentingan jangka pendek, namun harus ditekankan bahwa keputusan jangka pendek sering kali memiliki konsekuensi jangka panjang.

### **2.4.2 Langkah-langkah Dalam Pengambilan Keputusan Taktis**

Menurut (Ahmad 2017:46–47) Beberapa hal yang perlu dalam membuat suatu keputusan bahwa kita memerlukan data yang diukur, dianalisis dengan tepat dan kemungkinan untuk dilaksanakan. Langkah-langkah tersebut yaitu:

1. Penentuan masalah, misalnya mengganti mesin baru dengan yang lama, menutup salah satu bagian dari perusahaan, dan sebagainya.
2. Mengenal dengan baik kemungkinan atau alternatif-alternatif yang ada.
3. Menetapkan data dan biaya yang relevan dengan keputusan yang akan diambil dan masalahnya, karena tidak semua data atau biaya relevan dengan masalah.
4. Mengevaluasi data, dengan metode yang berkaitan pada alternatif atau evaluasi yang bagaimana seharusnya dibuat.
5. Mempertimbangkan faktor-faktor kualitatif.
6. Keputusan dan alasan diambilnya.

Untuk memecahkan suatu masalah dalam sebuah perusahaan diperlukan pengambilan keputusan yang cepat. Keputusan taktis merupakan keputusan yang tepat untuk mengatasi masalah yang bersifat jangka pendek ini. Berikut langkah-langkah yang menjelaskan proses pengambilan keputusan taktis menurut (Triani, dkk 2022:110) adalah sebagai berikut:

1. Mengenali dan menemukan masalah.
2. Mengidentifikasi setiap alternatif yang mungkin menjadi solusi yang layak dari permasalahan serta menghilangkan alternatif yang tidak

layak.

3. Mengidentifikasi biaya dan manfaat yang berhubungan dengan setiap alternatif yang layak Selanjutnya mengidentifikasi biaya dan mafaat mana yang relevan atau tidak relevan, serta menghapus biaya yang tidak relevan dari pertimbangan.
4. Menghitung total biaya dan manfaat yang relevan dari masing-masing alternatif.
5. Memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap aspek kualitatif dari masing-masing faktor, misalnya kualitas bahan baku, keandalan sumber pasokan, perkiraan kestabilan harga dan lain-lain.
6. Membuat keputusan dengan memilih alternatif yang memberikan manfaat terbesar secara keseluruhan.

Dari keenam langkah-langkah dalam pegamvilan keputusan taktis diatas dapat menjadi acuan dalam membantu manajemen memecahkan masalah yang terjadi pada perusahaan sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang tepat. Namun, langkah-langkah tersebut tidak menjadi acuan yang tetap karena setiap perusahaan mempunyai permasalahan yang berbeda-beda sehingga membutuhkan solusi yang berbeda pula.

## **2.5 Pengertian Pesanan Khusus**

Salah satu cara penjualan perusahaan percetakan yaitu penjualan berdasarkan pesanan. Semakin banyak pesanan yang diterima perusahaan, maka semakin banyak pendapatan yang akan diperoleh perusahaan. Penjualan berdasarkan pesanan dapat menjadi salah satu pilihan untuk meningkatkan laba disaat perusahaan memproduksi dibawah kapasitas produksi biasa. Akibat penjualan berdasarkan pesanan, perusahaan terkadang mendapatkan tawaran berupa pesanan khusus.

Menurut (Lilik, 2020: 159) Bahwa:

Pesanan khusus adalah pesanan yang diterima oleh perusahaan diluar pesanan regular perusahaan. Seringkali konsumen yang melakukan pesanan meminta harga dibawah harga jual normal bahkan harga yang mereka minta dibawah dari biaya penuh, dikarenakan biasanya pesanan khusus mencakup jumlah yang cukup banyak.

Sedangkan Menurut (Salman dan Farid, 2017: 185) bahwa:

“Pesanan khusus adalah pesanan satu kali yang tidak dianggap sebagai bagian dari bisnis yang berkelanjutan dan normal bagi perusahaan”.

Secara umum pesanan khusus tidak akan mempengaruhi penjualan biasa atau penjualan berdasarkan pesanan lainnya. Pesanan khusus akan menguntungkan sejauh peningkatan pendapatan masih lebih besar dibanding peningkatan biaya yang harus dikeluarkan akibat pesanan khusus yang diterima tersebut. Pesanan yang dianggap sebagai pesanan khusus harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut :

- a. Harga jual per unit pesanan khusus di bawah harga jual normal.
- b. Perusahaan masih mempunyai kapasitas menganggur sehingga penambahan produksi untuk memenuhi pesanan khusus tersebut hanya meningkatkan biaya variabel, sedangkan biaya tetap jumlahnya tidak berubah. Jika pesanan khusus jumlahnya melebihi kapasitas yang menganggur, maka akan meningkatkan biaya tetap sehingga sebaiknya tidak diterima.
- c. Dapat dilakukan pemisahan pasar penjualan normal dengan penjualan pesanan khusus, dalam arti sempit bahwa penjualan normal tidak akan terganggu dengan adanya penjualan pesanan khusus tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diartikan bahwa pesanan khusus adalah pesanan yang diterima oleh perusahaan diluar dari produksi normal perusahaan, kemudian konsumen seringkali meminta harga dibawah harga jual normal dan akan menguntungkan sejauh peningkatan pendapatan masih lebih besar dibanding peningkatan biaya yang harus dikeluarkan akibat pesanan khusus tersebut.

## **2.6 Biaya Dalam Pembuatan Keputusan**

Dalam membuat keputusan, manajemen memerlukan informasi yang berkaitan dengan keputusan tersebut. Salah satunya adalah informasi mengenai biaya-biaya yang mempengaruhi keputusan yang diambil. Informasi mengenai biaya sangat penting agar manajemen tidak salah dalam pengambilan keputusan.

### 2.6.1 Biaya Relevan

Dalam memilih di antara alternatif pilihan yang ada, biaya relevan dan pendapatan relevan terhadap keputusan adalah hal yang harus dipertimbangkan. Identifikasi dan membandingkan biaya relevan dan pendapatan perusahaan merupakan inti dari proses pengambilan keputusan taktis. Sehingga sangat penting untuk memahami apa yang dimaksud dengan biaya relevan.

Menurut (Krismiaji dan Aryani, 2019: 206) bahwa:

Biaya relevan adalah biaya masa yang akan muncul di masa depan yang jumlah atau besarnya akan berbeda tergantung pilihan (alternatif) yang dipilih dan biaya tersebut harus berbeda antara satu pilihan dengan pilihan yang lainnya agar dapat dijadikan pembeda antara alternatif satu dengan alternatif yang lainnya sehingga memiliki akibat mengenai keputusan yang akan diambil.

Menurut (Blocher, dkk 2012: 6) bahwa:

“Biaya Relevan (*relevant cost*) untuk sebuah keputusan adalah biaya-biaya yang harus membuat perbedaan dalam memilih di antara pilihan-pilihan yang tersedia untuk keputusan tersebut.”

Berdasarkan pengertian tersebut jika biaya mendatang sama untuk satu alternatif, maka biaya tersebut tidak memiliki dampak terhadap keputusan. Biaya yang demikian adalah biaya tidak relevan. Kemampuan untuk mengidentifikasi biaya relevan dan biaya tidak relevan adalah keahlian pengambilan keputusan yang harus dimiliki oleh manajemen. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh para ahli, bisa diambil simpulan biaya relevan adalah biaya masa mendatang dalam berbagai alternatif untuk mengambil keputusan manajemen.

Dalam membuat keputusan, manajer membandingkan alternatif-alternatif yang ada di hadapannya. Setiap alternatif telah memiliki biaya-biaya yang perlu dibandingkan dengan biaya-biaya pada alternatif lainnya. Biaya diferensial yang sering disebut sebagai biaya inkremental adalah perbedaan jumlah biaya diantara dua alternatif yang dibandingkan. Biaya diferensial dapat berupa biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel merupakan biaya yang jumlahnya akan berubah-ubah sejalan dengan perubahan tingkat aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan sedangkan, biaya tetap adalah biaya yang relatif tidak berubah walaupun terjadi

perubahan volume aktivitas perusahaan. Perbedaan dari dua kelompok biaya tersebut dapat bermanfaat untuk berbagai macam permasalahan yang dihadapi perusahaan. Beberapa permasalahan yang dihadapi perusahaan dapat dihadapi dengan mempergunakan dan memanfaatkan perbedaan perilaku diantara biaya-biaya yang dimiliki perusahaan.

Menurut (Nurbawani, dkk 2021:74) bahwa:

Biaya diferensial adalah berbagai perbedaan biaya diantara sejumlah alternatif pilihan yang dapat digunakan oleh perusahaan atau merupakan berbagai kemungkinan yang dapat terjadi dan dapat digunakan oleh perusahaan dalam menghitung biaya yang digunakan atau merupakan biaya berbeda dalam suatu kondisi, dibandingkan dengan kondisi yang lain dan lazim disebut dengan biaya relevan.

Keputusan yang diambil oleh manajemen, berhubungan dengan masa depan perusahaan. Dengan demikian, hanya masa depan saja yang relevan bagi sebuah keputusan. Selain itu untuk dapat disebut relevan, biaya tersebut harus berbeda dari satu alternatif dengan alternatif yang lainnya. Jika biaya masa depan jumlahnya sama pada berbagai alternatif, maka biaya tersebut tidak memiliki pengaruh pada keputusan. Biaya yang tidak memiliki pengaruh pada keputusan disebut dengan biaya tidak relevan.

### **2.6.2 Identifikasi Biaya Relevan**

Manajemen perusahaan memegang tanggung jawab utama dalam proses pengambilan keputusan. Setiap waktu, manajemen dihadapkan pada berbagai keputusan taktis atau biasa disebut dengan keputusan jangka pendek. Keputusan tersebut terkait dengan kegiatan operasional perusahaan, harga jual produk, kapasitas produksi normal dan sumber daya yang akan mendukung proses produksi serta yang paling penting adalah bagaimana kepuasan konsumen terhadap hasil produksi. Tantangan yang dihadapi manajemen adalah munculnya berbagai alternatif yang dapat dilakukan dengan sejumlah kekurangan atau kelebihan yang ada pada masing-masing alternatif. Oleh karena itu, perlu dipahami cara mengidentifikasi dan menentukan biaya-biaya yang mempengaruhi keputusan tersebut.

Menurut (Siregar, dkk 2013: 362) bahwa:

“Kemampuan untuk mengidentifikasi biaya relevan dan tidak relevan merupakan suatu keterampilan pembuatan keputusan yang sangat penting.”

Faktor –faktor penentu dalam pengambilan keputusan untuk memilih alternatif yang dapat diterapkan adalah informasi biaya dan manfaat. Biaya dan manfaat pada masing-masing alternatif akan dibandingkan satu sama lain. Dalam hal ini, yang akan menjadi fokus pertimbangan adalah biaya yang relevan. Faktor biaya didahulukan bukan tanpa alasan, melainkan karena faktor biaya relatif lebih mungkin untuk dicermati. Selain itu, faktor manfaat yang diterima perusahaan juga harus diperhatikan dan disesuaikan dengan biaya yang telah dikorbankan oleh perusahaan.

Salah satu contoh pengambilan keputusan taktis adalah dengan menerima pesanan khusus guna memanfaatkan kapasitas menganggur pada perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan laba perusahaan. Meningkatnya laba perusahaan akan berdampak baik bagi eksistensi perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang dengan maksimal. Selain itu, setiap keputusan berhubungan dengan masa depan, sehingga identifikasi setiap faktor penentu pengambilan keputusan menjadi sangat penting. Dalam pengambilan keputusan, sebaiknya manajemen tidak hanya fokus pada manfaat yang diterima dalam jangka pendek namun juga harus mempertimbangkan manfaat jangka panjang guna menjaga stabilitas perusahaan.

## **2.7 Manfaat Penggunaan Biaya Relevan**

Menurut (Rudianto 2013:30) bahwa:

“Penggunaan biaya relevan dalam penyelesaian berbagai persoalan yang dihadapi perusahaan akan sangat bermanfaat bagi pengambilan keputusan perusahaan”.

Oleh karena itu tanpa menggunakan metode biaya relevan, ada kemungkinan beberapa persoalan yang dihadapi perusahaan dapat berakibat dalam pemilihan jalan keluar dan keputusan yang salah oleh pihak manajemen perusahaan. Memang tidak semua persoalan biaya di perusahaan dapat

diselesaikan dengan menggunakan analisis biaya relevan, tetapi ada beberapa persoalan yang dapat diselesaikan dengan metode ini, antara lain:

1. Menerima pesanan tambahan
2. Menurunkan harga pesanan khusus
3. Keputusan untuk memproduksi atau membeli
4. Keputusan untuk menutup fasilitas
5. Keputusan untuk menghentikan produk tertentu
6. Keputusan untuk memproduksi lebih lanjut

## **2.8 Pembuatan Keputusan Taktis**

Pembuatan keputusan taktis adalah pembuatan keputusan dalam waktu yang singkat dengan memilih dari beberapa alternatif. Misalnya, menerima pesanan khusus dengan harga yang lebih rendah dari harga normal untuk memanfaatkan kapasitas produksi yang masih menganggur.

Menurut (Hansen and Mowen 2013:64) bahwa:

“Pengambilan keputusan taktis terdiri atas pemilihan diantara berbagai alternatif dengan hasil yang langsung atau terbatas”.

Sedangkan Menurut (Siregar, dkk 2013: 357) bahwa:

“Pembuatan keputusan taktis adalah pembuatan keputusan yang didasarkan pada pemilihan diantara beberapa alternatif dengan pertimbangan waktu yang segera dan tinjauan yang terbatas”.

Berdasarkan definisi pembuatan keputusan taktis tersebut, dapat diartikan bahwa pembuatan keputusan taktis adalah tindakan dalam pengambilan keputusan atas beberapa alternatif dalam waktu yang singkat dan terbatas.

### **2.8.1 Aplikasi Biaya Relevan Dalam Pengambilan Keputusan**

Menurut (Siregar et al. 2013) bahwa aplikasi biaya relevan dalam pembuatan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Keputusan Membuat atau Membeli  
Manajer seringkali dihadapkan dengan keputusan apakah harus membuat atau membeli komponen-komponen yang digunakan dalam suatu produksi. Manajemen seharusnya secara periodik perlu mengevaluasi keputusan masa lalu yang berkaitan dengan aktivitas produksi. Kondisi yang menjadi dasar pembuatan keputusan mungkin sebelumnya telah berubah dan akibatnya

perlu digunakan pendekatan yang berbeda. Evaluasi secara periodik bukan merupakan satu-satunya sumber dalam pembuatan keputusan membuat atau membeli.

## 2. Keputusan Mempertahankan atau Menghentikan

Seorang manajer sering kali harus membuat keputusan apakah suatu segmen, seperti lini produk, harus dipertahankan atau dihentikan. Laporan segmen yang disusun atas dasar *variable costing* menyediakan informasi yang berharga untuk membuat keputusan mempertahankan atau menghentikan. Margin kontribusi segmen dan laba segmen sangat berguna untuk mengevaluasi kinerja suatu segmen. Laporan segmen menyediakan informasi untuk membuat keputusan mempertahankan atau menghentikan. Sedangkan biaya relevan menjelaskan tentang bagaimana informasi tersebut harus digunakan untuk sampai pada suatu pembuatan keputusan.

## 3. Keputusan Pesanan Khusus

Di berbagai negara yang telah memiliki undang-undang tentang diskriminasi harga mensyaratkan bahwa perusahaan harus menjual produk yang identik dengan harga sama kepada pelanggan yang berbeda yang berada di pasar yang sama. Namun, pembatasan ini tidak berlaku pada produk yang dapat ditawarkan atau pada pelanggan yang tidak saling bersaing. Harga penawaran dapat berbeda untuk pelanggan dari pasar yang sama dan perusahaan sering kali mendapatkan kesempatan untuk mempertimbangan pesanan khusus dari calon pelanggan dalam pasar yang dilayani dengan cara yang tidak seperti biasanya. Keputusan pesanan khusus memfokuskan pada pertanyaan apakah pesanan harga khusus harus diterima atau ditolak. Pesanan seperti ini sering kali menarik, khususnya ketika perusahaan beroperasi di bawah kapasitas produksi maksimum.

## 4. Keputusan Menjual atau Memproses Lebih Lanjut

Produk bersama sering kali dijual pada titik pisah. Namun, kadangkala akan lebih menguntungkan bagi perusahaan untuk memproses lebih lanjut suatu produk bersama setelah titik pisah, sebelum menjualnya. Penentuan apakah akan menjual atau memproses lebih lanjut merupakan suatu keputusan penting yang harus dibuat oleh manajer.

Menurut (Garrison, dkk 2013: 135) bahwa:

“Kunci kesuksesan pembuatan keputusan adalah berfokus pada biaya dan keuntungan yang relevan saja dan mengabaikan lainnya, termasuk biaya tertanam dan biaya masa depan dan keuntungan masa depan yang tidak berbeda antara alternatif.”

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dinyatakan bahwa analisis biaya relevan akan memberikan manfaat dalam menyelesaikan berbagai persoalan manajerial. Jenis persoalan atau keputusan yang biasanya memperoleh dukungan dari informasi biaya relevan adalah keputusan untuk membuat sendiri atau

membeli sebuah komponen, tetap membuat atau menghentikan sebuah produksi sebuah produk, menerima atau menolak pesanan khusus dengan harga lebih rendah dari harga normal, dan mengolah lebih lanjut produk atau menjualnya.

Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus hanya dilakukan pada kondisi ketika perusahaan memiliki kapasitas produksi menganggur, pada saat itu perusahaan dalam kondisi yang tidak optimal karena perusahaan masih mengeluarkan biaya tetap, sementara pendapatan yang diperoleh tidak proposional dengan biaya tetap yang telah dikeluarkan. Untuk mengurangi kerugian, perusahaan dapat menerima pesanan khusus. Akan tetapi, perusahaan hanya melayani pesanan khusus untuk para pelanggan tertentu saja karena harga yang ditetapkan untuk pesanan khusus biasanya berada dibawah harga normal. Jika pesanan khusus tidak dibatasi, maka keputusan atas pesanan khusus ini justru akan merusak pasar reguler produk tersebut.