

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Hansen dan Mowen (2013:9) menyatakan bahwa “Akuntansi manajemen merupakan alat untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasikan, dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan”. Dwi, dkk (2016:4) menyebutkan “Akuntansi adalah bahasa bisnis (*business language*), akuntansi menghasilkan informasi yang menjelaskan kinerja keuangan entitas dalam suatu periode tertentu dan kondisi keuangan entitas pada tanggal tertentu”. Menurut Rudianto (2013) akuntansi manajemen adalah suatu sistem akuntansi yang mana dapat memberikan informasi kepada pihak-pihak internal perusahaan, yaitu manajer keuangan, manajer produksi, manajer pemasaran, dan sebagainya yang berguna untuk pengambilan keputusan.

Berdasarkan beberapa definisi akuntansi manajemen di atas, bahwa pengertian akuntansi manajemen yaitu suatu kegiatan yang dilakukan oleh pihak manajemen dalam menghasilkan suatu informasi. Informasi manajemen tersebut dapat digunakan oleh pihak internal perusahaan atau organisasi dalam membuat perencanaan, pengendalian, penilaian dan pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan maupun organisasi.

2.2 Pengertian dan Klasifikasi Biaya

2.2.1 Pengertian Biaya

Untuk dapat lebih memahami mengenai akuntansi manajemen, diperlukan pemahaman mengenai biaya. Siregar, dkk (2013:36) mengemukakan bahwa “kos (*cost*) adalah pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat sekarang atau masa yang akan datang”. Biaya (*cost*) menurut Dunia dan Abdullah (2012:22) adalah “biaya (*cost*) adalah pengeluaran- pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang, atau mempunyai manfaat

melebihi satu periode akuntansi.” Pengeluaran dan pengorbanan yang dilakukan meliputi pembebanan beban operasional yang dilakukan perusahaan selama berlangsungnya kegiatan usaha, sedangkan manfaat yang diperoleh merupakan pendapatan yang berasal dari kegiatan operasional perusahaan meliputi penjualan produk atau jasa.

Berdasarkan definisi tersebut disimpulkan bahwa biaya adalah pengorbanan ekonomis perusahaan berupa kas yang bernilai untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna di masa yang akan datang.

2.2.2 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.

Siregar, dkk (2013:36) berpendapat bahwa pada dasarnya biaya dapat dikelompokkan berdasarkan:

1. **Klasifikasi Biaya Berdasarkan Ketelusuran**
Berdasarkan ketelusuran biaya ke produk, biaya dapat digolongkan menjadi dua yaitu:
 - a. **Biaya Langsung (*direct cost*)**
Biaya Langsung adalah biaya yang dapat ditelusuri sampai kepada produk secara langsung.
 - b. **Biaya Tidak Langsung (*indirect cost*)**
Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat secara langsung ditelusur ke produk
2. **Klasifikasi Biaya Berdasarkan Perilaku**
Berdasarkan perilakunya, biaya dapat diklasifikasikan menjadi:
 - a. **Biaya Variabel (*variable cost*)**
Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan tingkat aktivitas.
 - b. **Biaya Tetap (*fixed cost*)**
Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tidak terpengaruh oleh tingkat aktivitas dalam kisaran tertentu.
 - c. **Biaya Campuran (*mixed cost*)**
Biaya campuran adalah biaya yang memiliki karakteristik biaya variabel dan biaya tetap.
3. **Klasifikasi Biaya Berdasarkan Fungsi**

Berdasarkan fungsi pokok perusahaan, biaya dapat diklasifikasikan menjadi:

- a. Biaya Produksi (*production cost*)
Biaya produksi adalah biaya untuk membuat bahan menjadi produk jadi. Terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.
 - b. Biaya Pemasaran (*marketing expense*)
Biaya pemasaran meliputi berbagai jenis biaya yang terjadi saat pemasaran produk atau jasa.
 - c. Biaya Administrasi dan Umum (*general and administration expense*)
Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang terjadi dalam rangka mengarahkan, menjalankan, dan mengendalikan perusahaan.
4. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Elemen Biaya Produksi
- a. Biaya Bahan Baku (*raw material cost*)
Biaya bahan baku adalah nilai bahan baku yang digunakan dalam proses produksi untuk diubah menjadi produk jadi.
 - b. Biaya Tenaga Kerja Langsung (*direct labor cost*)
Biaya tenaga kerja langsung adalah besarnya nilai gaji dan upah tenaga kerja yang terlibat langsung untuk mengerjakan produk.
 - c. Biaya *Overhead* Pabrik (*manufacture overhead cost*)
Biaya *overhead* pabrik adalah semua biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

Menurut Mulyadi (2015:13), klasifikasi biaya dapat digolongkan menjadi lima golongan, yaitu:

1. Objek Pengeluaran
Dalam cara penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama objek pengeluaran adalah bahan bakar, maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut "biaya bahan bakar".
2. Fungsi Pokok Dalam Perusahaan
Dalam perusahaan manufaktur, ada tiga fungsi pokok, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum.
3. Hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai dapat berupa produk atau departemen. Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai, biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan, yaitu:
 - a. Biaya Langsung (*Direct Cost*) adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai.
 - b. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*) adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai.
4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dibagi menjadi empat, yaitu:
 - a. Biaya Variabel (*Variable Cost*) adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
 - b. Biaya Semi Variabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding

- dengan perubahan volume kegiatan.
- c. 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 adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu.
3. Jangka waktu manfaatnya, biaya dibagi dua bagian, yaitu:
 - a. Pengeluaran Modal (*Capital Expenditure*) adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi
 - b. Pengeluaran Pendapatan (*Revenue Expenditure*) adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut.

Hansen dan Mowen (2013:50) mengklasifikasikan biaya kedalam dua kategori fungsional utama, yaitu:

1. Biaya produksi
 - a. Bahan langsung, dapat langsung dibebankan ke produk karena pengamatan fisik dapat digunakan untuk mengukur kuantitas yang dikonsumsi oleh setiap produk.
 - b. Tenaga kerja langsung, seperti halnya biaya bahan langsung, pengamatan fisik dapat digunakan dalam mengukur kuantitas karyawan yang digunakan dalam memproduksi suatu produk dan jasa.
 - c. *Overhead*, semua biaya produksi selain dari bahan langsung dan tenaga kerja langsung dikelompokkan ke dalam satu kategori yang disebut ongkos *overhead*.
2. Biaya non produksi
 - a. Biaya penjualan atau pemasaran, adalah biaya yang diperlukan dalam memasarkan, mendistribusikan dan melayani produk atau jasa.
 - b. Biaya administrasi, merupakan seluruh biaya yang berkaitan dengan penelitian, pengembangan dan administrasi umum pada organisasi yang tidak dapat dibebankan ke pemasaran ataupun produksi.

Klasifikasi biaya yang berbeda dapat menghasilkan informasi biaya yang berbeda sehingga data 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.

2.3 Pengambilan Keputusan Taktis

2.3.1 Pengertian Pengambilan Keputusan Taktis

Siregar, dkk (2013:36) menyatakan bahwa “Pembuatan keputusan taktis (*tactical decision making*) adalah pembuatan keputusan yang didasarkan pada pemilihan di antara beberapa alternatif dengan pertimbangan waktu yang segera dan tinjauan yang terbatas.” Pembuatan keputusan taktis seharusnya mendukung tujuan perusahaan meskipun tujuan langsungnya bersifat jangka pendek.

Keputusan taktis merupakan tindakan perusahaan dalam skala kecil untuk strategi jangka panjang perusahaan dalam meningkatkan pendapatan. Keputusan taktis memungkinkan manajemen untuk mengambil keputusan dalam waktu singkat yang berpengaruh bagi perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

2.3.2 Langkah-langkah Pengambilan Keputusan Taktis

Dalam pengambilan keputusan taktis, manajemen perlu melakukan langkah-langkah untuk menghasilkan keputusan yang tepat. Dengan mengetahui langkah-langkah yang harus diambil tersebut dapat mempermudah tugas manajemen.

Menurut Hansen dan Mowen (2013:335), menjelaskan langkah-langkah proses pengambilan keputusan taktis sebagai berikut:

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

Siregar, dkk (2013) menyatakan bahwa terdapat enam langkah yang menjelaskan mengenai model pembuatan keputusan yang sederhana. Suatu model keputusan adalah serangkaian prosedur yang digunakan sebelum mengambil keputusan, prosedur tersebut adalah:

1. Mengidentifikasi masalah.
2. Mengidentifikasi setiap alternatif sebagai solusi yang tepat atas masalah tersebut; mengeliminasi alternatif yang secara tidak layak.
3. Mengidentifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak, relevan, serta mengeliminasi yang tidak relevan dari pertimbangan.
4. Menjumlahkan biaya dan manfaat yang relevan dari masing-masing alternatif.
5. Menilai faktor-faktor kualitatif, dan
6. Memilih alternatif yang member manfaat terbesar.

Keenam langkah tersebut bertujuan untuk membantu membuat keputusan yang baik, namun tidak menutup kemungkinan bahwa proses pemecahan masalah yang sesungguhnya memerlukan langkah yang lebih panjang maupun lebih singkat. Sehingga keenam langkah di atas tidak terlihat kaku, atau dengan kata lain dapat disesuaikan dengan keadaan perusahaan yang sebenarnya.

2.3.3 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) “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. Salman, dkk (2017:185) menyatakan bahwa “pesanan khusus adalah pesanan satu kali yang tidak dianggap sebagai bagian dari bisnis yang berkelanjutan dan normal bagi perusahaan”. Sedangkan Garrison, dkk (2013:15) menyebutkan bahwa “Pesanan khusus adalah pesanan pada waktu tertentu yang bukan merupakan hasil dari kegiatan normal 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 :

1. Harga jual per unit pesanan khusus di bawah harga jual normal.
2. 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.
3. 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 disimpulkan 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.

2.4 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.

2.4.1 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, dkk (2013:206) :

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) “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 alternative lainnya. Biaya diferensial (*differential cost*) yang sering disebut sebagai biaya inkremental (*incremental cost*) adalah perbedaan jumlah biaya di antara dua alternatif yang dibandingkan. Siregar, dkk (2013:50) berpendapat bahwa “Biaya diferensial adalah biaya yang berbeda antar-alternatif keputusan. Biaya diferensial dapat berupa kenaikan atau penurunan biaya. Pendapatan diferensial adalah pendapatan yang berbeda antar-alternatif keputusan. Pendapatan diferensial dapat berupa kenaikan atau penurunan pendapatan.”

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 (*irrelevant cost*).

2.4.2 Identifikasi Biaya yang Relevan

Manajemen 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.

Siregar, dkk (2013:362) berpendapat 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.

2.5 Manfaat Penggunaan Biaya Relevan

Rudianto (2013:30) menyebutkan bahwa “Penggunaan biaya relevan dalam penyelesaian berbagai persoalan yang dihadapi perusahaan akan sangat bermanfaat bagi pengambilan keputusan perusahaan.” Karena 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 diperusahaan 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

2.6 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.

Hansen dan Mowen (2013:64) menyebutkan bahwa “Pengambilan keputusan taktis terdiri atas pemilihan diantara berbagai alternatif dengan hasil yang langsung atau terbatas”. Siregar, dkk (2013:357) berpendapat 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 disimpulkan bahwa pembuatan keputusan taktis adalah tindakan dalam

pengambilan keputusan atas beberapa alternatif dalam waktu yang singkat dan terbatas.

2.6.1 Aplikasi Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan

Siregar, dkk (2013:368) menjelaskan 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) “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.

Contoh Pengambilan Keputusan Pesanan Khusus

Sebuah perusahaan es krim pada saat ini beroperasi pada tingkat 80% dari kapasitas produksinya. Perusahaan tersebut memiliki kapasitas 20 juta unit galon. Biaya total yang berkaitan dengan pembuatan dan penjualan 16 juta unit adalah sebagai berikut:

Keterangan	Total (Rp)	Biaya Per Unit (Rp)
Biaya Variabel:		
Susu	11.200.000.000	700
Gula	1.600.000.000	100
Penyedap	2.400.000.000	150
Tenaga Kerja Langsung	4.000.000.000	250
Pengepakan	3.200.000.000	200
Komisi	320.000.000	20
Distribusi	480.000.000	30
Lain-lain	800.000.000	50
Biaya Variabel Total	24.000.000.000	1.500
Biaya Tetap		
Gaji	960.000.000	60
Depresiasi	320.000.000	20
Utilitas	80.000.000	5
Pajak	32.000.000	2
Lain-lain	160.000.000	10
Biaya Tetap Total	1.552.000.000	97
Biaya Total	25.552.000.000	1.597
Harga Jual Borongan	32.000.000	2.000

Sebuah perusahaan catering dari wilayah lain yang biasanya tidak dilayani oleh perusahaan menawarkan untuk membeli es krim sebanyak 2 juta unit dengan harga Rp1.550 per unit. Distributor tersebut akan menggunakan label mereknya sendiri. Distributor juga setuju untuk membayar biaya transportasi. Dikarenakan distributor menghubungi langsung kepada perusahaan, maka tidak ada komisi penjualan, sebagai manajer perusahaan es krim tersebut, apakah anda akan menerima pesanan tersebut atau menolaknya?

Penawaran dengan harga sebesar Rp1.550 ini berada di bawah harga jual normal sebesar Rp2.000. bahkan harga tersebut berada di bawah biaya per unit total (Rp1.597). namun demikian, menerima pesanan tersebut mungkin akan menguntungkan bagi perusahaan. Perusahaan memiliki kapasitas mengganggu

(idle capacity) dan pesnana tersebut tidak akan memengaruhi unit-unit lain yang sedang diproduksi untuk dijual dengan harga normal. Selain itu, beberapa biaya tersebut adalah tidak relevan: biaya tetap akan selalu terjadi tanpa memerhatikan pesanan tersebut akan diterima atau ditolak.

Apabila pesanan tersebut diterima, maka tambahan pendapatan sebesar Rp1.550 per unit akan dapat direalisasikan. Namun, seluruh biaya variabel kecuali untuk distribusi (Rp30) dan komisi (Rp20) juga akan terjadi, sehingga menimbulkan biaya tambahan sebesar Rp1.450 per unit. Oleh karena itu, manfaat bersihnya adalah sebesar Rp100 (Rp1.550 – Rp1.450) per unit. Analisis biaya relevan dapat diiktisarkan sebagai berikut:

Keterangan	Menerima (Rp)	Menolak	Manfaat Relevan Jika Menerima (Rp)
Pendapatan	3.100.000.000	-	3.100.000.000
Susu	1.400.000.000)	-	1.400.000.000)
Gula	200.000.000)	-	200.000.000)
Penyedap	300.000.000)	-	300.000.000)
Tenaga Kerja Langsung	500.000.000)	-	500.000.000)
Pengemasan	400.000.000)	-	400.000.000)
Lain-lain	100.000.000)	-	100.000.000)
Total	200.000.000	-	200.000.000

Berdasarkan perhitungan biaya di atas, apabila perusahaan menerima pesanan khusus maka akan menaikkan laba Rp200.000.000 (Rp100 x 2.000.000 unit).