

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Setiap usaha, baik usaha kecil maupun usaha besar membutuhkan informasi akuntansi yang berguna bagi pihak manajemen. Informasi akuntansi dapat dijadikan alat untuk pengawasan maupun sebagai dasar pengambilan keputusan. Seorang manajemen membutuhkan informasi akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan karena informasi manajemen memiliki cakupan yang luas tidak hanya menyangkut masalah keuangan tetapi juga masalah non keuangan

Menurut Siregar (2017:1) “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 Indriani (2018:2) “Akuntansi manajemen adalah sebuah kegiatan yang menghasilkan informasi keuangan bagi manajemen yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan ekonomi suatu organisasi untuk menjalankan fungsi manajemen”

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.

2.1.1 Proses Manajemen

Proses manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan guna untuk mencapai suatu tujuan. Proses manajemen menurut Riza (2017:4) dilakukan sebagai berikut:

- a. Perencanaan adalah suatu kegiatan yang tersusun rinci untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Perencanaan melakukan penetapan tujuan dan identifikasi metode untuk mencapai tujuan.
- b. Proses perencanaan yang baik dan matang akan menghasilkan rencana yang sesuai bagi perusahaan. Pengorganisasian manajer memutuskan metode yang tepat dalam pengkombinasian sumber daya manusia dengan sumber daya ekonomi yang lain agar rencana yang telah ditetapkan dapat berjalan lancar.

- c. Pengendalian kegiatan ini adalah memantau pelaksanaan rencana dan tindakan korektif sesuai dengan kebutuhan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tahap ini dilakukan dengan memantau dan melakukan evaluasi yang dilakukan pada bagian dari periode.
- d. Pengambilan keputusan proses pemilihan dari beberapa alternatif ini dilakukan sebagai fungsi manajerial antara perencanaan dan pengendalian. Manajer membuat rencana pasti akan membuat suatu keputusan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian diatas bahwa proses manajemen terdiri dari perencanaan yang matang untuk mencapai tujuan tertentu, pengorganisasian dengan memposisikan sumber daya manusia sesuai dengan rencana, pengendalian dengan memantau pelaksanaan kegiatan, dan pengambilan keputusan dengan memilih alternatif yang baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.2 Pengertian Biaya dan Klasifikasi Biaya

2.2.1 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 Purwaji (2018:10) 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 Siregar (2017:36) “Biaya adalah kas barang atau jasa yang telah digunakan untuk memperoleh pendapatan. Pendapatan adalah nilai barang yang di jual atau jasa yang diberikan”.

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 pendapatan barang atau jasa.

2.2.2 Klasifikasi Biaya

Manajer seringkali tidak hanya membutuhkan dari satu sumber biaya saja namun membutuhkan lain yang berhubungan dengan sumber biaya tersebut.

Banyaknya sumber biaya seringkali membuat manajer kesulitan untuk mengelompokkan biaya satu dengan biaya yang lainnya. Sehingga diperlukannya pengklasifikasian biaya.

Menurut Purwaji (2018:15) "Klasifikasi adalah proses pengelompokan dari seluruh komponen secara lebih ringkas dan sistematis agar dapat memberikan informasi yang lebih akurat." Berikut metode pengklasifikasian biaya yang umumnya dilakukan untuk memberikan informasi biaya menurut Purwaji, dkk (2018:16-18):

1. Klasifikasi biaya berdasarkan fungsi perusahaan

Biaya berdasarkan fungsi perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi biaya produksi, biaya pemasaran, serta beban administrasi dan umum, yang mana biaya-biaya tersebut dapat dikategorikan menjadi dua yaitu biaya produksi dan biaya non produksi.

a. Biaya produksi adalah biaya yang terkait dengan fungsi produksi yaitu biaya yang timbul dalam pengolahan bahan menjadi produk jadi sampai akhirnya produk tersebut siap untuk dijual. Biaya produksi memiliki tiga elemen, yaitu biaya bahan, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

1) Biaya bahan adalah biaya dari suatu komponen yang digunakan dalam proses produksi, yang mana pemakaiannya dapat ditelusuri atau diidentifikasi dan merupakan bagian integral dari suatu produk tertentu. Sebagai contoh, untuk pembuatan buku diperlukan bahan berupa kertas, tinta, lem dan benang.

2) Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya atau pengorbanan sumber daya atas kinerja karyawan bagian produksi, yang manfaatnya dapat ditelusuri atau diidentifikasi jejaknya, serta dapat dibebankan secara layak ke dalam suatu produk.

3) Biaya *overhead* pabrik adalah biaya produksi yang tidak dapat ditelusuri atau diidentifikasi secara langsung pada suatu produk. Biaya tersebut yakni:

a. Biaya bahan penolong

b. Biaya tenaga kerja tidak langsung

c. Biaya tidak langsung lainnya

Contoh biaya *overhead* pabrik adalah nilai bahan penolong yang digunakan, gaji tenaga kerja tidak langsung, depresiasi peralatan pabrik, depresiasi gedung pabrik, dan asuransi pabrik.

b. Biaya non produksi

Biaya non produksi adalah biaya yang dikeluarkan yang tidak memiliki keterkaitan dengan proses produksi.

1) Biaya pemasaran Beban yang terkait dengan fungsi pemasaran dalam rangka memasarkan suatu produk, mulai dari persiapan penjualan barang/jasa kepada pelanggan sampai dengan pasca jual. Contoh

biaya pemasaran adalah biaya promosi, biaya iklan, dan biaya pengiriman.

- 2) Biaya administrasi dan umum beban yang terkait dengan fungsi administrasi dan umum dalam rangka kelancaran perencanaan, koordinasi, pengarahan, dan pengendalian suatu perusahaan.

2. Klasifikasi biaya berdasarkan departemen

Tujuan dari klasifikasi biaya adalah untuk ketelitian dalam pembebanan dan pengendalian biaya. Perusahaan manufaktur menggolongkan departemen menjadi dua yaitu departemen produksi dan departemen jasa (departemen pembantu).

a. Departemen Produksi

Departemen produksi adalah departemen yang secara langsung mengolah bahan menjadi produk jadi.

b. Departemen Jasa (Departemen Pembantu)

Departemen jasa (Departemen Pembantu) adalah departemen yang tidak melakukan proses produksi yang berfungsi memberikan pelayanan dan membantu kelancaran departemen-departemen lain baik departemen produksi maupun departemen jasa (departemen pembantu) lainnya.

1. Klasifikasi biaya berdasarkan waktu pembebanan

Biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan kapan suatu biaya dibebankan pada pendapatan. Tujuan klasifikasi biaya berdasarkan waktu pembebanan biaya adalah untuk membandingkan antara beban dengan pendapatan dan mengukur laba secara periodik.

a. Biaya Produk

Biaya produk adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh mendapatkan atau memproduksi suatu produk. Biaya produksi pada perusahaan manufaktur adalah seluruh biaya yang dikeluarkan untuk memproses bahan menjadi suatu produk yang terdiri dari biaya bahan biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik sampai pada akhirnya produk tersebut menjadi persediaan.

b. Biaya Periodik

Biaya periodik pada perusahaan manufaktur adalah seluruh biaya yang tidak termasuk sebagai biaya produk yang mana biaya ini akan diperhitungkan dengan pendapatan penjualan dalam laporan laba rugi berdasarkan periode terjadinya.

2. Klasifikasi biaya berdasarkan aktivitas

Klasifikasi biaya berdasarkan aktivitas tersebut sangat diperlukan oleh manajemen dalam melakukan perencanaan pengendalian dan pengambilan keputusan.

a. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang mana total biaya tidak berubah terhadap perubahan aktivitas atau volume produksi dalam rentang yang relevan. Contoh biaya tetap adalah biaya sewa peralatan pabrik.

b. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang mana total biaya berubah secara

proporsional terhadap perubahan aktivitas dalam rentang yang relevan. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

c. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel adalah biaya yang mana total biaya berubah tetapi perubahannya tidak proporsional terhadap perubahan aktivitas atau volume produksi dalam rentang yang relevan.

3. Klasifikasi biaya berdasarkan objek biaya

Objek biaya adalah sesuatu atau aktivitas yang biayanya diakumulasi dan dibebankan. Cara yang paling umum dilakukan untuk membedakan karakteristik biaya berdasarkan objek biaya adalah dengan menggolongkan biaya menjadi biaya langsung dan biaya tidak langsung.

a. Biaya Langsung

Biaya langsung adalah biaya yang dapat ditelusuri atau diidentifikasi secara langsung ke dalam objek biaya sehingga yang menjadi dasar pembebanan biaya langsung ke dalam objek biaya adalah penelusuran biaya. Contoh biaya langsung adalah gaji atau upah karyawan produksi yang terlibat langsung dalam mengerjakan produk.

b. Biaya Tidak Langsung

Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri atau diidentifikasi secara langsung ke dalam objek biaya atau manfaat dari biaya tersebut dinikmati oleh beberapa objek biaya sehingga yang menjadi dasar pembebanan biaya tidak langsung ke dalam objek biaya adalah alokasi biaya. Contoh biaya tidak langsung adalah gaji mandor produksi

4. Klasifikasi biaya berdasarkan pengendalian manajemen

Klasifikasi biaya ini digunakan untuk memantau dan menilai kinerja manajer. Berikut pengelompokan biaya berdasarkan pengendalian manajemen:

a. Biaya Terkendalikan

Biaya terkendalkan adalah biaya yang secara signifikan dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajemen pada periode tertentu.

b. Biaya Tidak Terkendalikan

Biaya tidak terkendalkan adalah biaya yang secara signifikan tidak dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajemen pada periode tertentu.

5. Klasifikasi biaya berdasarkan pengambilan keputusan

Aktivitas pengambilan keputusan adalah proses pemilihan dari berbagai alternatif yang ada.

a. Biaya Relevan

Biaya relevan adalah biaya yang akan terjadi di masa yang akan datang dan memiliki perbedaan dengan berbagai alternatif keputusan.

b. Biaya Tidak Relevan

Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak mempengaruhi aktivitas pengambilan keputusan oleh karenanya jenis biaya ini sebenarnya tidak perlu dipertimbangkan.

Berdasarkan uraian klasifikasi biaya tersebut, dapat disimpulkan bahwa

klasifikasi biaya terdiri berdasarkan fungsi perusahaan, aktivitas, objek biaya, departemen, waktu pembebanan, pengendalian manajemen, dan pengambilan keputusan.

2.3 Pengertian Biaya Relevan

Biaya relevan di antara alternatif pilihan yang ada, 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 (2019:206) “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 Purwaji (2017:25) "Biaya relevan adalah biaya yang akan terjadi di masa yang akan datang dan memiliki perbedaan dengan berbagai alternatif keputusan". Menurut Siregar (2018:55) “Biaya relevan adalah biaya masa depan yang berbeda antara satu alternatif lainnya”.

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.

Manajer dalam membuat keputusan 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. Menurut Siregar (2017:25) berpendapat bahwa “Biaya diferensial adalah biaya yang berbeda

antar-alternatif keputusan yang berarti suatu elemen biaya tertentu tidak memiliki jumlah yang sama antara satu alternatif dengan alternatif lainnya. Biaya diferensial dapat berupa kenaikan atau penurunan biaya.

Menurut Nurbawani, dkk (2021:74) “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.

2.4 Biaya Tidak Relevan

Biaya tidak relevan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan (alternatif) sehingga tidak bisa digunakan untuk dasar untuk pengambilan sebuah keputusan.

Menurut Sjahrial, dkk (2017:75) “Biaya tidak relevan adalah biaya yang jumlahnya selalu sama atau tidak berubah di antara berbagai alternatif dan tidak punya pengaruh dalam pengambilan keputusan.”

Berdasarkan definisi biaya tidak relevan dapat disimpulkan bahwa biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak memiliki pengaruh karena biaya yang jumlahnya selalu sama dan tidak berubah di antara berbagai alternatif sehingga tidak bisa digunakan untuk pengambilan sebuah keputusan.

2.5 Pesanan Khusus

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 Primaningsih (2020:159) “Pesanan khusus adalah pesanan yang diterima oleh perusahaan diluar pesanan reguler 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.”

Menurut Riza (2017:185) “Pesanan khusus adalah pesanan satu kali yang tidak dianggap sebagai bagian dari bisnis yang berkelanjutan dan normal bagi perusahaan”.

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 Pengertian dan Jenis Kapasitas Produksi

2.6.1 Pengerian Kapasitas Produksi

Kapasitas secara umum dimaksud dengan kemampuan yang dimiliki. Menurut Haizer (2015:348) ”Kapasitas (*capacity*) merupakan suatu terobosan atau sejumlah unit yang mana tempat fasilitas dapat menyimpan, menerima, atau memproduksi dalam suatu periode waktu tertentu”. Keputusan kapasitas sering menetapkan kebutuhan akan permodalan dan oleh karenanya terdapat biaya tetap yang besar jumlahnya. Kapasitas juga menentukan apakah permintaan telah terpenuhi atau tidak atau apakah tempat fasilitas akan menganggur atau tidak. Jika sebuah fasilitas berukuran besar, maka banyak tempat yang tidak digunakan dan akan menambah biaya pada produksi yang ada. Apabila sebuah fasilitas terlalu kecil, pelanggan dan mungkin seluruh pasar akan hilang.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian kapasitas produksi adalah kemampuan perusahaan memproduksi dengan dukungan fasilitas yang tersedia pada periode tertentu agar dapat memenuhi permintaan dengan tepat waktu

2.6.2 Jenis Kapasitas Produksi

Jenis kapasitas digunakan untuk memperkirakan jumlah aktivitas, kita dapat menggunakan beberapa jenis kapasitas diantaranya: kapasitas aktivitas yang diharapkan, kapasitas actual yang diharapkan, kapasitas teoritis, kapasitas praktis, dan kapasitas normal.

Menurut Riza (2017:68-69) Berikut ini adalah penjelasan masing-masing jenis kapasitas produksi:

1. Kapasitas aktual yang diharapkan
Kapasitas aktual yang diharapkan adalah output aktivitas yang diharapkan dapat tercapai pada tahun yang akan datang.
2. Kapasitas teoritis
Kapasitas teoritis adalah kapasitas yang secara absolut dapat direalisasikan dengan mengasumsikan bahwa semua beroperasi secara sempurna.
3. Kapasitas praktis
Kapasitas praktis adalah *output* maksimum yang dapat diwujudkan jika semuanya berjalan secara efisien.
4. Kapasitas normal
Kapasitas normal adalah *output* aktivitas rata-rata yang perusahaan alami dalam jangka panjang.

Kapasitas produksi juga terdiri dari beberapa jenis Menurut Haizer (2015:349) diantaranya sebagai berikut:

1. Kapasitas desain (*design capacity*) merupakan *output* yang maksimum secara teori pada suatu sistem dalam suatu periode waktu tertentu berdasarkan pada kondisi idealnya.
2. Kapasitas efektif (*effective capacity*) adalah kapasitas yang mana suatu perusahaan mengharapkan untuk mencapai hambatan operasional yang tersedia saat ini;
3. Kapasitas Efisien yang mana suatu perusahaan dengan jumlah persentase desain kapasitas yang sudah tercapai.

2.7 Pengambilan Keputusan Taktis

2.7.1 Pengertian Pengambilan Keputusan Taktis

Keputusan taktis ini berupa 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.

Menurut Riza (2017:176) “Pengambilan keputusan taktis ini terdiri dari pemilihan berbagai macam alternatif yang memberikan hasil yang langsung dapat

dilihat. Keputusan ini mungkin sebagian dari keseluruhan strategi perusahaan dalam meraih keunggulan biaya”.

Berdasarkan pengertian diatas diperoleh kesimpulan bahwa keputusan taktis ini adalah keputusan taktis adalah keputusan yang terdiri dari berbagai macam alternatif yang bermanfaat dalam kegiatan perusahaan dan dapat dirasakan dalam jangka waktu yang panjang. Manfaat dari pengambilan keputusan taktis ini berhubungan 13 dengan alternatif dari sisi harga pokok variabel dan turunannya terhadap laporan laba rugi yang disajikan dengan pendekatan harga pokok penuh.

2.7.2 Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan Taktis

Pengambilan keputusan biasanya tidak dilakukan sesuai kehendak kita namun dilakukan sesuai dengan standar sehingga dapat menghasilkan keputusan yang benar dan bermanfaat bagi perusahaan.

Menurut Riza (2017:177) pengambilan keputusan taktis ini terdapat enam langkah yang menggambarkan proses pengambilan keputusan taktis yang biasanya dikenal sebagai model 6 langkah yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kenali dan tetapkan masalah.
2. Identifikasi setiap alternatif sebagai solusi yang layak atas masalah tersebut, eliminasi alternatif yang secara nyata tidak layak.
3. Identifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak.
4. Klasifikasikan biaya dan manfaat sebagai relevan atau tidak relevan serta eliminasi biaya dan manfaat yang tidak relevan dari pertimbangan.
5. Hitunglah total biaya dan manfaat relevan masing-masing alternatif.
6. Tetapkan alternatif yang menawarkan manfaat terbesar.

Suatu masalah dipecahkan 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 (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 manfaat mana yang relevan/ 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.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dari keenam langkah-langkah dalam pengambilan keputusan taktis di atas 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.

2.8 Langkah-langkah Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus dengan Menggunakan Analisis Biaya Relevan

Menerima atau menolak pesanan khusus manajemen harus berfokus pada pertanyaan apakah jika pesanan khusus tersebut diterima perusahaan akan tetap menerima keuntungan atau sebaliknya, mengingat harga yang di tawarkan dari pesanan khusus berada di bawah harga jual normal. Untuk itu diperlukan analisis biaya relevan terkait dengan penentuan keputusan dalam menerima atau menolak pesanan khusus ini.

Berikut contoh analisis biaya relevan dalam pengambilan keputusan menerima atau menolak pesanan khusus yang telah diuraikan oleh Hansen (2013:84-85), sebuah perusahaan es krim sedang beroperasi pada 80 persen dari kapasitas produktifnya. Perusahaan tersebut memiliki kapasitas 20 juta unit ukuran setengah galon. Perusahaan hanya memproduksi es krim premium. Berikut total biaya yang berkaitan dengan pembuatan dan penjualan 16 juta unit (dalam ribuan dolar). Berikut ini besarnya biaya produksi es krim dapat dijabarkan pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Besarnya Biaya Produksi Es Krim

	Biaya Total	Biaya per Unit
Biaya Variabel:		
Bahan-bahan susu	\$ 11.200	\$0,70
Gula	1.600	0,10
Penyedap	2.400	0,15
Tenaga kerja langsung	4.000	0,25
Pengemasan	3.200	0,20
Komisi	320	0,02
Distribusi	480	0,03
Lain-lain	800	0,05
Total biaya Variabel	\$24.000	\$1,50
Biaya Tetap:		
Gaji	\$960	\$0,060
Penyusutan	320	0,020
Utilitas	80	0,005
Pajak	32	0,002
Lain-lain	160	0,010
Total biaya tetap	\$1.552	\$0,097
Total biaya	\$25.552	\$1,597
Harga jual grosir	\$32.000	\$2,00

Sumber: Hansen (2013)

Sebuah distributor es krim dari wilayah lain yang biasanya tidak dilayani oleh perusahaan, ingin membeli 2 juta unit seharga \$1,55 per unit asalkan distributor tersebut dapat memasang merknya pada es krim tersebut. Distributor juga setuju untuk membayar biaya transportasi. Karena distributor berhubungan langsung dengan perusahaan, tidak ada komisi penjualan. Sebagai manajer perusahaan es krim tersebut, apakah anda akan menerima pesanan ini atau menolaknya?

Penawaran harga seharga \$1,55 ini berada dibawah harga jual normal

sebesar \$2,00. Bahkan, harga tersebut berada dibawah total biaya per unit. Meskipun demikian, menerima pesanan tersebut mungkin menguntungkan. Perusahaan memiliki kapasitas menganggur dan pesanan tersebut tidak akan mengganti unit-unit lain yang sedang diproduksi untuk dijual dengan harga normal. Selain itu, biaya tersebut banyak yang tidak relevan. Biaya tetap akan selalu muncul tanpa memperhatikan apakah pesanan diterima atau ditolak.

Pesanan tersebut jika diterima, manfaat sebesar \$1,55 per unit akan direalisasikan. Namun, seluruh biaya variabel—kecuali untuk distribusi (\$0,03) dan komisi (\$0,02)—juga akan terjadi, sehingga menghasilkan biaya \$1,45 per unit. Keuntungan bersihnya adalah \$0,10 (\$1,55-\$1,45) per unit. Analisis biaya relevan dapat diringkaskan sebagai berikut.

Tabel 2.2
Analisis Biaya Relevan

	Menerima	Menolak	Perbedaan Keuntungan Jika Menerima
Pendapatan	\$3.100.000	\$-	\$3.100.000
Bahan-bahan susu	(1.400.000)	-	(1.400.000)
Gula	(200.000)	-	(200.000)
Penyedap	(300.000)	-	(300.000)
Tenaga kerja langsung	(500.000)	-	(500.000)
Pengemasan	(400.000)	-	(400.000)
Lain-lain	(100.000)	-	(100.000)
Total	\$200.000	\$0	\$200.000

Sumber: Hansen (2013)

Berdasarkan Tabel 2.2 dapat dilihat bahwa perusahaan ini menerima pesanan khusus sehingga menaikkan laba sebesar \$200.000 ($0,10 \times 2.000.000$).