

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi Manajemen (Siregar, 2018:1) ialah proses mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam organisasi. Akuntansi manajemen (Indriani, 2018:1); menjelaskan bahwa akuntansi manajemen adalah suatu kegiatan (proses) yang menghasilkan informasi keuangan bagi manajemen untuk pengambilan keputusan ekonomi dalam melaksanakan fungsi manajemen.

Berdasarkan beberapa definisi akuntansi manajemen diatas, maka dapat dinyatakan bahwa akuntansi manajemen merupakan kegiatan mengidentifikasi, mengukur, menganalisa untuk menghasilkan suatu informasi manajemen yang dapat digunakan oleh pihak internal untuk melakukan perencanaan, pengendalian, guna pengambilan suatu keputusan ekonomi dalam melaksanakan suatu fungsi manajemen.

2.2 Pengertian Dan Klasifikasi Biaya

2.2.1 Pengertian Biaya

Untuk dapat lebih memahami mengenai akuntansi manajemen, diperlukan pemahaman mengenai biaya. Hal ini dikarenakan apabila suatu perusahaan ingin menghasilkan laba sesuai dengan yang di inginkan maka perusahaan tersebut harus dapat mengalokasikan biaya yang dikeluarkannya. (Agus Purwaji, 2018:10) “Biaya (*cost*) 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. (Dunia, Abdullah dan Sasongko, 2018:22) Biaya 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 tahunan. Biaya biasanya tercermin dalam laporan posisi keuangan sebagai aset perusahaan.

Berdasarkan definisi yang ada diatas, dapat disimpulkan bahwa biaya (*cost*) adalah pengorbanan ekonomis perusahaan berupa kas yang bernilai untuk memperoleh barang atau jasa yang dapat memberikan manfaat yang telah diukur dalam satuan uang serta berguna untuk masa sekarang atau di masa yang akan datang.

2.2.2 Klasifikasi Biaya

(Purwaji, 2018:14-25) 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 (2018:14-25):

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 baku 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. Kertas dan tinta dikategorikan sebagai bahan baku, sedangkan lem dan benang dikategorikan sebagai bahan penolong.

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. Sebagai contoh, misalnya buruh, termasuk tenaga kerja langsung. *Supervisor* dan kepala pabrik tidak secara langsung terlibat mengerjakan produk sehingga dikategorikan sebagai tenaga kerja tidak langsung.

3) Biaya *overhead* pabrik adalah biaya produksi yang tidak dapat ditelusuri atau diidentifikasi secara langsung pada suatu produk. Contoh biaya *overhead* pabrik adalah nilai bahan penolong yang

digunakan, gaji tenaga kerja tidak langsung, depresiasi peralatan pabrik, depresiasi gedung pabrik, dan pemeliharaan mesin. Biaya tersebut yakni:

- a) Biaya bahan penolong
- b) Biaya tenaga kerja tidak langsung
- c) Biaya tidak langsung lainnya

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. Contoh biaya administrasi dan umum adalah gaji pegawai administrasi, biaya depresiasi gedung kantor, dan biaya perlengkapan kantor.

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. Contoh departemen produksi adalah departemen penjahitan pada perusahaan garmen.

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. Contohnya adalah departemen listrik, departemen umum pabrik dan sebagainya.

3. 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. Contohnya adalah kotak karton (persediaan produk) untuk produksi karton kemasan.

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. Contohnya adalah gaji karyawan, perawatan dan pemeliharaan kantor, telepon dan listrik.

4. 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. Apabila tingkat produksi bertambah, jumlah biaya variabel bertambah. Apabila tingkat produksi menurun, jumlah biaya variabel menurun. Namun, biaya variabel per unit tidak berubah walaupun jumlah biaya berubah sesuai dengan perubahan aktivitas.

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. Contoh biaya semi variabel atau campuran adalah biaya listrik. Biaya pemakaian listrik berubah sesuai dengan perubahan tingkat pemakaian listrik.

5. 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.

6. Klasifikasi biaya berdasarkan pengendalian manajemen
Klasifikasi biaya ini digunakan untuk memantau dan menilai kinerja manajer. Berikut pengelompokkan biaya berdasarkan pengendalian manajemen:
 - a. Biaya Terkendalikan
Biaya terkendalkan adalah biaya yang secara signifikan dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajemen pada periode tertentu. Contohnya adalah beban iklan bagi manajer pemasaran.
 - b. Biaya Tidak Terkendalikan
Biaya tidak terkendalkan adalah biaya yang secara signifikan tidak dapat dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajemen pada periode tertentu. Contohnya adalah beban penyusutan mesin.
7. 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. Contohnya adalah biaya bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.
 - 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 Pesanan Khusus

2.3.1 Pengertian 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.

Pesanan khusus (Primaningsih, 2020:159)

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.” 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.

2.4 Biaya Relevan

Biaya relevan merupakan biaya yang akan digunakan dalam menentukan keputusan yang diambil manajemen organisasi atau perusahaan untuk masa yang akan mendatang.

(Hayati, Fatimah, dan Winarto, 2020:184) biaya relevan dapat berupa biaya variabel. Secara umum biaya variabel merupakan biaya yang relevan untuk pengambilan keputusan dikarenakan biaya tersebut berbeda di antara berbagai pilihan dan belum terjadi. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh para ahli, bisa diambil simpulan biaya relevan adalah biaya masa mendatang dalam berbagai alternatif untuk mengambil keputusan manajemen. Manfaat atau kegunaan biaya relevan adalah menerima pesanan khusus dengan harga di bawah normal untuk memanfaatkan kapasitas menganggur agar laba perusahaan dapat meningkat.

(Salman dan Farid, 2017:177-178); terdapat enam langkah-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 ataupun lebih singkat. Sehingga keenam langkah di atas tidak terlihat kaku, dengan kata lain dapat disesuaikan dengan keadaan perusahaan yang sesungguhnya.

2.4.1 Biaya Tidak Relevan

Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan (alternatif) sehingga tidak bisa digunakan untuk dasar untuk pengambilan sebuah keputusan. (Riza dkk, 2017:178-180) Biaya tidak relevan memiliki komponen biaya yang dapat bisa menambah biaya tersebut menjadi tidak relevan, yaitu sebagai berikut:

1. Biaya *overhead* tidak langsung. Biaya *overhead* atau biaya tetap adalah biaya yang tidak dapat dengan mudah diidentifikasi.
2. Biaya tertanam atau biaya historis (*sunk or historical cost*) Biaya tertanam adalah biaya yang jika telah dikeluarkan tidak dapat dipulihkan pada masa yang akan datang.
3. Biaya yang tidak dapat dihindari (*committed cost*) Biaya yang tidak dapat dihindari adalah biaya yang akan dikeluarkan di masa mendatang dan tidak tergantung pada keputusan yang akan diambil.
4. Biaya bersama (*common cost*) Biaya bersama adalah biaya yang identik untuk semua alternatif keputusan yang diambil sehingga tidak relevan dengan pengambilan keputusan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa biaya tidak relevan memiliki beberapa komponen yaitu biaya overhead tidak langsung, biaya tertanam, biaya yang tidak dapat dihindari, dan biaya bersama.

2.4.2 Manfaat Penggunaan Biaya Relevan

(Rudianto, 2015:30); “Penggunaan biaya relevan dalam penyelesaian berbagai persoalan yang dihadapi perusahaan akan sangat bermanfaat bagi pengambilan keputusan perusahaan, Karena tanpa

menggunakan metode biaya relevan ini, 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 ini, 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

2.5 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. (Sujarweni, 2018:14) biaya-biaya yang dapat digunakan untuk membuat keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Biaya relevan : biaya yang harus direncanakan terlebih dahulu karena biaya ini akan mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan di masa mendatang. Biaya relevan bisa disebut sebagai biaya diferensial yaitu biaya yang mempunyai alternatif berbeda-beda.
- b. Biaya tidak relevan : biaya yang tidak berbeda diantara alternatif tindakan yang sudah ada. Biaya ini tidak akan mempengaruhi pengambilan keputusan dan akan tetap sama jumlahnya tanpa memperhatikan alternatif yang dipilih.

2.5.1 Aplikasi Biaya Relevan Dalam Pengambilan Keputusan

Samryn (2015:335) aplikasi biaya relevan dalam pengambilan keputusan adalah:

1. Keputusan membuat atau membeli
Tujuan dari keputusan ini adalah penggunaan optimal atas sumber daya produksi dan keuangan perusahaan. Pengambilan keputusan

sering kali harus dilakukan dalam hubungannya dengan penggunaan yang mungkin dari peralatan yang menganggur, ruang yang menganggur, dan bahkan tenaga yang menganggur.

2. Keputusan meneruskan atau menghentikan
Manajer harus memutuskan apakah suatu segmen, seperti lini produk, harus dipertahankan atau dihapus. Laporan segmen yang disusun atas dasar perhitungan biaya variabel menyediakan informasi yang berharga bagi keputusan meneruskan atau menghentikan (*keep or drop decision*) ini. Margin kontribusi segmen dan margin segmennya sendiri bermanfaat dalam mengevaluasi kinerja segmen. Perhitungan biaya relevan menggambarkan bagaimana informasi tersebut harus digunakan agar sampai pada keputusan.
3. Keputusan pesanan khusus
Harga penawaran dapat berbeda untuk pelanggan dari pasar yang sama, dan perusahaan sering mendapatkan kesempatan untuk mempertimbangkan pesanan khusus dari calon pelanggan dalam pasar yang dilayani dengan cara yang tidak seperti biasanya. Keputusan pesanan khusus berfokus pada pertanyaan “Apakah pesanan harga khusus harus diterima atau ditolak. Pesanan-pesanan ini seperti menarik, khususnya ketika perusahaan sedang beroperasi di bawah kapasitas produktif maksimumnya”.
4. Keputusan menjual atau memproses lebih lanjut
Seringkali Produk gabungan dijual pada titik pemisahan. Kadangkala lebih menguntungkan memproses lebih lanjut suatu produk, gabungan, menjual, atau memproses lebih lanjut merupakan suatu keputusan penting yang harus dibuat oleh manajer.

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.

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

Dalam 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 yang 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), 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).

Tabel 2.1
Besarnya Biaya Produksi 16 Juta Unit Es Krim

Keterangan	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 di bawah harga jual normal sebesar \$2,00. Bahkan, harga tersebut berada di bawah 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.

Jika pesanan tersebut 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 diringkas sebagai berikut:

Tabel 2.2
Analisis Perbedaan alternative Menerima atau Menolak Pesanan Khusus 16
Juta Unit Es Krim

	Menerima Pesanan Khusus	Menolak Pesanan Khusus	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)

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

2.6 Pengambilan Keputusan Taktis

2.6.1 Pengertian Pengambilan Keputusan Taktis

Pengambilan keputusan taktis adalah pembuatan keputusan dengan memilih dari beberapa alternatif dalam waktu atau periode yang singkat. Misalnya, menerima pesanan khusus dengan harga yang lebih rendah dari harga normal untuk memanfaatkan kapasitas yang masih menganggur. (Wiwik dan Dhyka, 2017:198); Pengambilan keputusan taktis adalah memilih berbagai alternatif. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa pengambilan keputusan berarti memilih satu alternatif sebagai bentuk pemecahan masalah melalui pemilihan berbagai alternatif.

(Samryn, 2015:322) langkah - langkah keputusan taktis dengan konsep biaya relevan dapat diurutkan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menetapkan masalah.
2. Mengidentifikasi alternatif-alternatif pemecahan masalah yang mungkin mengeliminasi alternative yang jelas tidak secara fisibel.
3. Mengidentifikasi biaya-biaya dan keuntungan yang berhubungan dengan tiap alternatif yang fisibel. Mengelompokkan biaya-biaya dan keuntungan sebagai unsur relevan dan mengeliminasi faktor-faktor yang tidak relevan dari pertimbangan.

2.6.2 Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan Taktis

Dalam pengambilan keputusan taktis, manajemen perlu melakukan langkah-langkah untuk menghasilkan suatu keputusan yang tepat. Dengan

mengetahui langkah-langkah yang harus diambil tersebut dapat mempermudah tugas manajemen.

(Sjahrial, 2017:73-74) ada enam langkah- langkah prosedur pengambilan keputusan yang baik yaitu:

1. Kenali dan definisikan masalah
Pada langkah pertama adalah mengenali dan mendefinisikan masalah yang spesifik.
2. Identifikasi setiap alternatif solusi
Membuat daftar dan mempertimbangkan berbagai alternatif solusi yang tepat.
3. Identifikasi biaya dan manfaat setiap alternatif yang terjadi
Pada tahap ini, berbagai biaya yang tidak relevan adalah biaya di masa yang akan datang dapat berubah disetiap alternatif.
4. Hitung total biaya dan manfaat yang relevan dari setiap alternatif
Pada tahap ini harus mempertimbangkan penghematan biaya relevan setelah pemilihan alternatif yang layak.
5. Nilai faktor-faktor kualitatif
Walaupun biaya dan pendapatan (faktor kualitatif) yang berhubungan dengan alternatif solusi sangat penting, namun faktor kualitatif pun dipertimbangkan. Faktor kualitatif sangat sulit di ukur dan dinyatakan dengan uang, namun semikian faktor kualitatif dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.
6. Pilih alternatif yang menawarkan manfaat terbesar
Secara keseluruhan keputusan dapat dibuat setelah semua biaya dan manfaat (faktor kuantitatif) yang relevan setiap alternatif solusi dinilai dari faktor-faktor kualitatif juga dipertimbangkan.

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

2.7 Pengertian dan Jenis Kapasitas Produksi

2.7.1 Pengertian Kapasitas Produksi

(Jay dan Barry, 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 terlalu besar, maka banyak tempat yang tidak digunakan dan akan menambah biaya pada produksi yang ada. Menentukan ukuran tempat fasilitas, bertujuan untuk mencapai level pemanfaatan yang tinggi dan tingkat pengembalian investasi yang tinggi.

2.7.2 Macam-Macam Jenis Produksi

Teori produksi juga menjelaskan beberapa jenis produksi sesuai dengan *output* yang diproduksi. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. **Produksi Ekstraksi**

Jenis produksi ekstraksi merupakan kegiatan produksi yang menambah atau menciptakan nilai guna dengan mengambil langsung sumber daya alam. Barang-barang tersebut nantinya akan disetor ke pabrik-pabrik untuk diolah kembali. Contoh produksi ekstraksi meliputi kegiatan tambang emas, besi, minyak bumi, dll.

2. **Produksi Agraris**

Jenis produksi agraris merupakan kegiatan produksi yang memberikan nilai tambah atau menciptakan nilai pada hewan dan tumbuhan. Secara sempit, produksi agraris meliputi produksi di bidang pertanian seperti beras. Namun, secara luas bidang-bidang sejenis seperti perkebunan, peternakan, perikanan, dan kehutanan juga termasuk ke dalam produksi agraris.

3. **Produksi Industri**

Jenis produksi industri merupakan kegiatan industri yang memberikan nilai tambah atau menciptakan nilai dengan mengubah barang mentah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi. Contoh dari kegiatan produksi industri seperti pengolahan makanan kemasan, pakaian, alat-alat elektronik, dan sebagainya.

4. **Produksi Perdagangan**

Pada umumnya, para pedagang akan membeli barang dari produsen dengan harga yang lebih terjangkau dengan pembelian grosir.

Kemudian mereka menjualnya ke pembeli, baik konsumen maupun pedagang retail, dengan selisih harga agar mendapatkan keuntungan.

5. Produksi Jasa

Produksi Jasa merupakan kegiatan produksi yang memberikan pelayanan kepada konsumen. Hasil *output* produksi di bidang jasa tidak bisa dilihat wujudnya sebab tidak berupa barang fisik. Produk jasa hanya dapat dirasakan manfaatnya. Contoh produk di bidang jasa adalah layanan telekomunikasi, kesehatan, pendidikan, hiburan, dan perbankan.

2.7.3 Jenis Kapasitas Produksi

Dalam memperkirakan jumlah aktivitas, dapat menggunakan beberapa jenis kapasitas. (Riza dkk, 2017: 68-69) diantaranya:

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

Kapasitas produksi juga terdiri dari beberapa jenis. (Jay dan Barry, 2015: 349), terdapat tiga jenis kapasitas produksi, yaitu:

1. Kapasitas Desain (*design capacity*)
Kapasitas desain merupakan output yang maksimum secara teori pada suatu sistem dalam suatu periode waktu tertentu pada kondisi idealnya.
2. Kapasitas Efektif (*effective capacity*)
Kapasitas efektif adalah kapasitas yang diperkirakan dapat dicapai oleh sebuah perusahaan dengan keterbatasan operasi yang ada sekarang.
3. Kapasitas Efisien (*efficiency capacity*)
Kapasitas efisien adalah persentase desain kapasitas yang benar-benar tercapai. Bergantung pada bagaimana tempat fasilitas dipergunakan dan dikelola.
4. Kapasitas Pemanfaatan (*utilization capacity*)
Kapasitas pemanfaatan adalah persentase desain kapasitas yang benar-benar tercapai.