

MEMBUAT KEPUTUSAN YANG MELIBATKAN ANALISIS RELEVANT COSTING: SUATU STUDI DOKUMENTASI

Kartika Dewi

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
kdewi@binus.edu

ABSTRACT

In business environment, managers face the challenges to take so many decisions to maximize Net Operating Income for the company as well as company objectives. The decisions taken are involved with many data: qualitative and quantitative. Because information is many but not all of the are relevant to decision, some are relevant, some are irrelevant. Timing is one of important element in making decision. Manager uses his/her experience in making decision.

Keywords: *business, decision, relevant costing*

ABSTRAK

Dalam dunia bisnis, setiap hari manager selalu dihadapkan dengan berbagai keputusan yang harus cepat diambil supaya dapat memaksimalkan laba perusahaan, Keputusan yang diambil melibatkan banyak data kualitatif dan kuantitatif, mana begitu banyak data tetapi tidak semuanya relevan dengan keputusan yang diambil, Dan waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan juga merupakan hal yang penting. Dengan menggunakan pengalaman yang ada dan teori-teori Biaya Relevan, manager dapat meminimalkan biaya yang akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan.

Kata kunci: *bisnis, putusan, relevant costing*

PENDAHULUAN

Dalam dunia nyata, perusahaan menghasilkan berbagai macam produk, baik produk yang sejenis (misalnya perusahaan pemerahan susu sapi dimana produk nya berbahan dasar susu sapi seperti susu, yoghurt, es krim, krim, keju), atau pun perusahaan yang mempunyai lini produk yang berbeda (misalnya perusahaan penghasil makanan, minuman, sepatu, alat-alat olah raga).

Semakin besar dan terdiversifikasi oleh macam-macam jenis/lini produk, perusahaan semakin menghadapi banyak masalah dan melibatkan banyak sekali analisis. Bagaimana cara perusahaan untuk menilai kesuksesan tiap produk yang dihasilkannya? Berbagai kemungkinan yang dihadapi oleh perusahaan yang mempunyai banyak produk, yaitu: (1) apa yang terjadi bila penjualan salah satu produk sangat buruk sehingga perusahaan berniat untuk menutup lini produk tersebut atau pun situasi kebalikannya; (2) apakah harga jual yang ditetapkan perusahaan sudah tepat dan dapat menutup semua biaya produksinya; dan (3) untuk perusahaan yang menjual produknya diluar negeri, apakah barang yang dijual di luar negeri dapat ditemukan barang substitusinya.

Ketika banyak sekali keputusan yang diambil perusahaan, banyak sekali factor-faktor yang menentukan terutama dari sisi kuantitatifnya (*monetary side*). Untuk menentukan keputusan yang diambil, perusahaan menggunakan analisis yang disebut **Relevant Cost**. *Relevant Cost* adalah biaya yang melekat pada produk secara jelas dan secara logika berhubungan langsung dengan keputusan yang diambil (Koselka, 1994). "*Costs that are pertinent to or logically associated with a specific problem or decision and that differ between alternatives* (p. 176).

Dan tentunya membuat keputusan dalam bisnis adalah hal yang sulit dilakukan. Menurut Koselka (1994), "*Decision making will be more of an art and less of a science. Not only is a world growing more complex and uncertain at a faster and faster pace, but the old decision making models are failing, and we can expect their failure to accelerate as well. If executives once imagine they could gather enough information to read the business environment like an open book, they have had to dim their hope. The flow of information has swollen to such a flood that managers are in danger of drowning, extracting relevant data from the torrent is increasingly a daunting task.*"

Jelas bahwa pilihan yang diambil adalah yang terbaik dari berbagai alternatif yang ada. Tentu saja informasi yang dihasilkan oleh *managerial* akunting sangat membantu *manager* dalam membuat keputusan, dapat mengurangi ketidakpastian dalam hal ekonomi, hasil dan hubungan yang melibatkan banyak sekali variabel, informasi yang berguna untuk mengambil keputusan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah studi dokumentasi menggunakan literatur terkait *relevant costing*. Penelaahan dilakukan terhadap literatur akuntansi biaya dan akuntansi manajemen untuk selanjutnya dibandingkan dengan praktik di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertanyaan yang sering muncul ketika kita menganalisis biaya adalah apakah analisis biaya *relevant* benar-benar dapat digunakan untuk menghasilkan keputusan yang dapat dipercaya? Contoh dari keputusan yang harus diambil oleh *manager* adalah produk apa yang akan dijual? Apakah lebih baik menutup departemen yang tidak menguntungkan? Apakah saya perlu mengganti mesin lama dengan mesin baru? Apakah saya lebih baik memproduksi sendiri atau beli dari pemasok luar? Berapa

harga jual yang tepat? Bagaimana memilih saluran distribusi barang? Apakah saya akan menerima Special Order atau menolak? Apakah saya akan menjual Joint Produk pada titik pisah batas (*split of point*) atau memproses lebih lanjut? Itu adalah contoh pertanyaan yang harus dihadapi manajemen setiap hari dalam menjalankan bisnis perusahaan. Terdapat banyak alternative, data yang harus dipilah pilah. Ada data yang relevan ada yang *irrelevant*.

Konsep dari *Relevant Costing*

Setiap hari *manager* membuat keputusan, keputusan itu diambil dari berbagai alternatif yang ada, tiap alternatif diidentifikasi dan dicari solusinya, untuk dapat melakukan hal tersebut, *manager* harus menimbang untung rugi dari alternatif yang ada kemudian diambil yang terbaik.

Informasi yang relevan adalah informasi yang secara logika dan berhubungan dengan keputusan dimasa yang akan datang. Ada 2 (dua) patokan dalam membuat keputusan yang relevan yaitu: (1) hampir semua biaya variabel adalah relevan; dan (2) hampir semua biaya tetap adalah bukan relevan.

Alasan dari patokan ini adalah volume produksi atau penjualan dalam rentang relevan: Untuk biaya Variabel selalu berubah sedangkan biaya tetap (*fixed cost*) tidak berubah. Data yang tidak relevan dapat diabaikan dan tidak perlu dianalisis tetapi banyak *manager* yang membuat kesalahan dalam keputusannya karena memasukkan *irrelevant* data dalam analisisnya.

Dalam pengambilan keputusan, *manager* focus pada hal-hal yang jelas, membandingkan *differential* dan *incremental (incremental analysis)*. *Differential* artinya membandingkan biaya yang berbeda dari berbagai alternative. Ada 2 jenis *differential* yaitu *differential cost* (perbedaan biaya diantara dua alternative) dan *differential revenue* (perbedaan penghasilan diantara dua alternatif). *Incremental* artinya tambahan atau kelebihan yang berhubungan dengan keputusan yang diambil. Sehingga bila saya mengatakan *incremental* pendapatan adalah tambahan pendapatan yang didapat karena mengambil suatu keputusan. misalnya perusahaan yang menghasilkan produk gabungan, misalnya perusahaan sosis, memutuskan untuk menjual sosis tanpa rasa ke restaurant atau memberi rasa pada sosis dan dijual individu ke pasaran sehingga yang menjadi analisis *incremental* pendapatan adalah membandingkan pendapatan dari penjualan sosis ke restaurant-restaurant dengan penjualan sosis secara individu (*individual wrap*) ke konsumen. Sedangkan analisis *incremental* biaya adalah membandingkan biaya-biaya yang dikeluarkan bila perusahaan memproduksi sosis yang dijual ke restaurant dengan sosis yang dijual secara *individual wrap*.

Differential dan *incremental* selalu relevan dalam membuat keputusan. Dalam *differential* dan *incremental* tercakup biaya variabel dan tetap. Misalnya: Bahan Baku Langsung untuk memproduksi sebuah produk adalah biaya relevan *incremental-variabel* dalam membuat keputusan apakah akan menambah unit lagi. Lain hal nya dengan Depresiasi mesin yang merupakan beban tetap (*fixed cost*) perusahaan tidak relevan dalam membuat keputusan apakah perusahaan akan menambah unit produksi. Tetapi biaya yang dikeluarkan untuk membeli mesin baru adalah biaya *incremental-fixed* dalam membuat keputusan untuk memproduksi barang, baik itu barang lini baru, barang yang sudah ada tetapi ingin ditingkatkan melebihi kapasitas/rentang relevan yang ada. Adapun yang diambil adalah *incremental* yang memberikan hasil terbesar buat perusahaan. Dalam mengambil keputusan, bisa terjadi konflik kepentingan antar departemen di perusahaan, mungkin bagi *manager* yang mengambil keputusan untuk menggunakan bahan baku tertentu yang harganya murah dan dapat dipastikan akan menghasilkan laba besar buat perusahaan tetapi mungkin departemen Layanan Konsumen atau Bagian Umum kurang setuju karena pemilihan bahan baku umum ini dapat menyebabkan polusi lingkungan sekitar melalui limbah yang dibuang sehingga beberapa tahun kedepan bisa menyebabkan ancaman untuk perusahaan itu sendiri.

Sedangkan *opportunity cost* (biaya kesempatan) dan *sunk cost* (biaya terbenam) bukan merupakan *relevant cost*. *Opportunity cost* adalah manfaat potensial yang akan hilang bila salah satu alternatif telah dipilih dari sejumlah alternative yang tersedia. Untuk menggambarannya misalnya:

Ilustrasi 1. Budi hanya lulusan SMA yang saat ini telah bekerja di supermarket XYZ dengan gaji Rp 1.000.000 per bulan, Budi merasa bahwa pendidikannya belum cukup untuk memberikan pendapatan yang layak tiap bulannya sehingga Budi berencana melanjutkan sekolah dengan mendaftar di BINUS University, Karena untuk berkuliah di BINUS si Budi tidak dapat bekerja lagi dan mendapatkan gaji Rp 1.000.000 tiap bulan, maka Rp 1.000.000 disebut biaya kesempatan karena dia kuliah lagi.

Ilustrasi 2. PT 123 berencana untuk membeli sebidang tanah di desa untuk pengembangan usaha nya yang akhir-akhir ini mengalami peningkatan. Dan di atas tanah tersebut nantinya akan dibangun pabrik baru untuk menambah kapasitas yang ada. Tetapi manajemen memutuskan menginvestasikan dana nya di saham yang berprospek baik, sehingga PT 123 membatalkan pembelian tanah. Sehingga biaya kesempatan adalah hilangnya kesempatan membangun pabrik baru. Sedangkan *sunk cost* adalah biaya yang telah terjadi dan tidak dapat diubah oleh keputusan apa pun yang dibuat saat ini atau pun dimasa yang akan datang. Oleh karena itu biaya tertanam diabaikan dalam pembuatan keputusan.

Informasi dan Pengambilan Keputusan

Manager mengambil sebuah keputusan setelah memilih dari berbagai alternatif. Pengambilan keputusan tersebut terdiri atas data kuantitatif dan kualitatif. Ada beberapa tahap dalam mengambil keputusan (Horngren, 2006), yaitu *obtain information*, *make predictions about future cost*, *choose an alternative*, *implement the decision*, dan *evaluate performance*.

Obtain Information, dapatkan informasinya, yang dimaksud adalah mendapatkan informasi yang ada sekarang ini dan perubahan yang akan dilakukan, misalnya di dalam suatu perusahaan berusaha untuk mereorganisasi karyawan karena akan melakukan penghematan biaya Upah Langsung. Data yang diperlukan untuk tahap ini adalah *obtain information* berapa upah langsung, benefit, tarif lembur saat ini, Jumlah karyawan yang bekerja di lini yang akan dirampingkan, berapa jam kerja langsung yang terjadi tiap bulannya di dalam lini yang dirampingkan.

Ada 3(tiga) hal yang perlu diperhatikan dalam obtaining information yaitu: relevan, akurasi dan tepat waktu. Informasi yang dikumpulkan harus relevan dengan masalah yang dihadapi. Data yang dikumpulkan harus akurat supaya dapat dipakai, data yang akurat tetapi tidak *relevant* tidak akan berguna bagi keputusan manajemen juga.

Make predictions about future cost. Buatlah perkiraan biaya yang akan terjadi, di tahap ini *manager* menggunakan informasi dalam tahap 1 dan di nilai kemungkinan yang ada di masa datang. Kembali di ilustrasi tahap 1, manager harus memperkirakan berapa upah langsung yang akan dibayar bila terjadi reorganisasi, Karena pilihan yang ada hanya 2 yaitu: *ya*, *Reorganisasi* atau *tidak direorganisasi*. Sehingga bila dipilih ntuk mereorganisasi harus dihitung berapa jumlah karyawan yang akan digunakan untuk mengerjakan produksi bila tidak ada kenaikan kapasitas. Kembali dicontoh tadi misalnya saat ini, jumlah karyawan untuk mengerjakan semua pesanan adalah 20 orang dan bila terjadi reorganisasi hanya aka nada 15 karyawan.

Choose an alternative, memilih alternatif. Di tahap ini manager harus mempertimbangkan benefit dari tiap alternative yang ada, misalnya bila memilih organisasi maka harus dihitung jumlah penghematan biaya upah dan kemungkinan terjadinya kemerosotan moral diantara karyawan yang tetap dalam perusahaan atau bila ada serikat buruh ada nya kemungkinan terjadi nya demo diantara karyawan yang terkena PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). Setelah menimbang antara pilihan misalnya manager memutuskan untuk reorganisasi, maka dilakukan Pemutusan Hubungan Kerja.

Implement the decision, melaksanakan keputusan. Melaksanakan apa yang sudah menjadi pilihan di nomor 3, manager melakukan pemutusan hubungan kerja dengan 5 karyawan, sehingga hanya ada 15 karyawan tersisa.

Evaluate performance, mengevaluasi kinerja. Setelah melaksanakan pilihan yang diambil, manager harus member umpan balik dari keputusan yang diambil tersebut, misalnya: Berapa Jumlah penghematan dalam Upah Langsung setelah menggunakan 15 karyawan? Bagaimana dengan output perusahaan apakah mengalami penurunan atau tetap stabil seperti waktu masih mempunyai 20 karyawan. Dari hasil umpan balik ini, manager mendapat data-data baru setelah reorganisasi, dimana data ini dapat di jadikan acuan dasar untuk peningkatan kualitas dimasa yang akan datang, untuk perbaikan yang berkesinambungan. Dan manager mempunyai alternative yang lain untuk para karyawan misalnya memberikan pelatihan kepada karyawan dan pengawasan langsung terhadap kinerja karyawan.

Dari ilustrasi yang ada tadi jelas kita mendapat data kuantitatif (jumlah penghematan yang akan di dapat, tarif upah langsung) dan data kualitatif (moral karyawan). Untuk data kuantitatif biasanya menyangkut maksimalisasi laba dan minimalisasi biaya, Data kuantitatif sangat sama pentingnya dengan data kualitatif (analisis kualitatif). Karakteristik dari data kualitatif adalah *the factors in a decision problem that cannot be expressed effectively in numerical terms* (Ronald, 2005). Diperlukan kejelian, kemahiran, pengalaman dan etika *manager* dalam menilai keputusan kualitatif dan kuantitatif.

Biaya Relevan untuk Sumber Daya yang Terbatas

Manager sering menghadapi masalah dalam menentukan putusan jangka pendek terhadap sumber daya yang terbatas, maksudnya sumber daya itu dapat berupa bahan baku langsung (*direct material*) di mana bahan ini diperlukan dalam proses produksi tetapi keberadaannya terbatas. Karena keterbatasan pasokan bahan atau jasa yang ada menghalangi proses produksi yang berkesinambungan. Contoh dari sumber daya yang terbatas ini adalah: uang, jam mesin, tenaga kerja yang berpengalaman, bahan baku dan kapasitas produksi.

Sedangkan untuk keputusan jangka panjangnya, manajemen selalu ingin mendapat pasokan yang lebih banyak lagi dari sumber daya yang terbatas itu. Misalnya, membeli mesin baru yang dapat menambah kapasitas produksi dan jam mesin, sedangkan untuk jangka pendek nya, manajemen harus dapat memanfaatkan sumber daya yang terbatas itu sebaik-baiknya. Bagaimana caranya? Tentu manajemen harus memilih yang akan memaksimalkan margin kontribusi dan laba bersih operasi.

Mengelola Kendala/Sumber Daya yang Terbatas

Sumber daya terbatas harus dikelola secara efektif. Caranya adalah mengelola sumber daya tersebut dan digunakan sebaik-baiknya. Manajemen harus berperan aktif dan turun tangan untuk pemantauan sumber daya terbatas ini sehingga output yang dihasilkan dapat mencapai jumlah maksimal karena jumlah maksimal akan memaksimalkan laba perusahaan. Misalnya lama penggunaan mesin harus dihitung karena bila terjadi kerusakan mesin maka diperlukan waktu tunggu bagi penyelesaian produksi karena kita harus memperbaiki mesin rusak.

Aplikasi Kegunaan Biaya Relevan terhadap Fungsi

Accounting merupakan biaya relevan membantu *manager* untuk focus pada informasi penting didalam menentukan keputusan. Memberi kejelasan mana yang menjadi data relevan dan data tidak relevan (*opportunity cost* dan *sunk cost*).

Economic adalah biaya relevan adalah bentuk dari konsep ekonomi. Biaya marginal, keputusan yang rasional jangka pendek dibuat dengan basis marginal, membantu *manager* untuk menghindari kesalahan umum yaitu tidak memperdulikan *opportunity cost* dan memperdulikan *sunk cost*. Keputusan yang diambil harus menggunakan analisis *incremental*.

Finance adalah biaya relevan membantu *manager* mengevaluasi keputusan yang berhubungan dengan keuangan misalnya melakukan ekspansi bisnis, penambahan lini produk.

Management yaitu biaya relevan membantu manajemen untuk membedakan mana biaya yang berguna untuk keputusan jangka pendek atau jangka panjang, membantu mengalokasikan sumber daya yang terbatas, membantu membedakan *fixed cost* yang dapat dihindari atau tidak dihindari.

Marketing yaitu biaya relevan membantu mengindikasikan alasan mengapa komisi penjualan seharusnya dihitung berdasarkan margin kontribusi bukan pada harga jual. Pemberian harga khusus/special pada biaya incremental untuk dapat memenangkan tender.

Keputusan Jangka Panjang dan Jangka Pendek

Dalam pengambilan keputusan, *manager* membaginya dalam keputusan jangka panjang dan jangka pendek. Salah satu faktor penting dalam keputusan jangka panjang adalah Nilai Waktu Uang, ketika keputusan yang diambil menyangkut beberapa periode maka *manager* harus ingat bahwa nilai 1.000.000 rupiah sekarang tidak sama dengan 1.000.000 rupiah tahun depan atau dua tahun yang akan datang. Analisis untuk keputusan jangka panjang akan dibahas tersendiri dalam anggaran modal (*capital budgeting*). Sedangkan untuk jangka pendek, adalah keputusan yang mempunyai pengaruh setahun atau kurang dari setahun.

Contoh dan Ilustrasi Lain yang Berhubungan dengan Biaya Relevan

Biaya *Relevant* untuk Produk Gabungan (*Joint Product*). Seperti banyak perusahaan yang memproduksi bermacam-macam produk dari Bahan Baku yang sama misalnya pabrik pengolahan daging sapi, di mana bahan bakunya hanya daging sapi segar dan dapat diolah bermacam-macam bisa dijual dalam keadaan mentah dan tidak perlu diproses, dapat diolah menjadi daging kaleng seperti kornet, dapat dibuat sosis, daging asap, dibuat frozen steak. Untuk Produk gabungan perusahaan mempunyai titik pisah batas (*split of point*) artinya adalah titik dimana produk dapat diidentifikasi secara individu. Pada saat titik pisah batas ini, *manager* harus dapat membuat keputusan apakah produk akan dijual pada saat titik pisah batas atau memerlukan proses lebih lanjut. Tentunya *manager* harus membandingkan total biaya produksi (direct material+direct labor+manufacturing overhead) harus bisa ditutup dengan total pendapatannya. *Manager* harus berhati-hati dengan *sunk cost* yang terjadi, dimana *sunk cost* ini adalah biaya produk gabungan (*joint cost*)-nya, mengapa *joint cost*-nya dianggap *sunk cost*? Karena *Joint Cost* sudah menjadi *historical value*, dan *joint cost* sudah dialokasikan ke tiap-tiap produk. *Joint Cost* diperlukan untuk memproses produk gabungan itu hingga titik pisah batas. Sehingga semua biaya yang dikeluarkan sampai titik pisah batas adalah tidak relevan.

Ilustrasinya sebagai berikut: Daging sapi diproses menjadi frozen steak tanpa bumbu hingga titik pisah batas, pada saat titik pisah batas, frozen steak dapat dijual dengan harga Rp 10.000/unit, output frozen steak adalah 1.000 unit tetapi bila diproses lebih lanjut di beri bumbu dan dikemas dapat dijual dengan harga Rp 17.500/unit. Tetapi biaya proses lebih lanjut yang dikeluarkan mencakup biaya bumbu, bahan pengemasan adalah Rp 5.000/unit, dan perusahaan hanya bisa memproduksi 600 unit frozen steak dalam kemasan. Sehingga analisis yang diambil adalah:

Bila steak dijual pada titik pisah batas, Total pendapatan perusahaan sebagai berikut:

Total Pendapatan= 1.000 unit x Rp 10.000 = Rp 10.000.000

Bila Steak mengalami proses lebih lanjut, maka Total pendapatan perusahaan adalah sebagai berikut:

Total Pendapatan = 600 unit x Rp 17.500 = Rp 10.500.000

Biaya Proses Lebih Lanjut = 600 unit x Rp 5.000 = Rp 3.000.000

Maka incremental Pendapatannya adalah Rp 7.500.000.

Bila anda *manager* di perusahaan tersebut, mana yang anda pilih? Tentu saja kita memilih untuk menjual *frozen* steak pada titik pisah batas karena menghasilkan pendapatan yang lebih besar untuk perusahaan.

Biaya *Relevant* untuk Membuat atau Membeli dari Luar (*Make or Buy*). Perusahaan yang proses produksinya membutuhkan satu komponen/suku cadang sehingga menjadi barang jadi (*Finish Goods*), harus memastikan ketersediaan suku cadang ini supaya proses produksinya dapat berjalan lancar, Hal ini ada pengaruhnya dengan Sumber Daya yang Terbatas. Ada perusahaan yang memproduksi sendiri suku cadang tersebut ada yang memilih untuk membeli dari pemasok luar, sehingga untuk analisis Biaya Relevan adalah menghitung total biaya yang dikeluarkan bila memproduksi sendiri atau membeli dari luar. *Sunk cost* yang harus diperhatikan adalah *fixed cost* yang telah terjadi, sehingga analisisnya adalah Bila perusahaan memproduksi atau membeli dari luar, *fixed cost* ini harus tetap dikeluarkan.

Ilustrasinya, saat ini PT Mobil Murah memproduksi bumper nya sendiri dan perusahaan mendapat tawaran dari PT Bumper SIP dengan harga Rp22.500/unit. Bumper yang di produksi oleh PT Bumper SIP agak sedikit berbeda kelengkapannya sehingga PT Mobil Murah harus mengeluarkan biaya modifikasi sebesar Rp 250/unit.

Data yang berkaitan dengan produksi bumper dari PT Mobil murah adalah sebagai berikut:

	Biaya Per unit
Bahan Baku	Rp 10.000
Upah Langsung	Rp 5.000
Variabel Overhead	Rp 2.500
<i>Fixed Overhead</i>	<u>Rp 10.000</u>
Total Biaya Produksi	Rp 27.500

Dari Total Biaya *Fixed Overhead*, hanya Rp 1.000 yang langsung berkaitan dengan produksi bumper tersebut. Bila *manager* tidak menganalisis, jelas lebih menguntungkan bila membeli dari PT Bumper Sip karena penghematan adalah Rp 4.750 (Rp 27.500- 22.750). Tetapi setelah mengumpulkan informasi dari bagian produksi ternyata *Fixed Overhead* yang berhubungan langsung dengan produksi bumper adalah Rp 1.000. *Fixed Overhead* Rp 1.000 ini adalah biaya gaji supervisor bagian bumper dan dapat dihindari bila perusahaan tidak memproduksi bumper lagi, sedangkan Rp 9.000 harus tetap dikeluarkan untuk Overhead Pabrik keseluruhan, sehingga bumper diproduksi atau tidak, perusahaan harus mengeluarkan Rp 9.000 ini sehingga analisisnya adalah sebagai berikut:

Produksi sendiri		Membeli dari PT Bumper SIP	
Bahan Baku	Rp 10.000	Harga Beli	Rp 22.500
Upah Langsung	Rp 5.000	Biaya modifikasi	<u>Rp 250</u>
Variabel Overhead	Rp 2.500	Total Biaya Produksi	Rp 22.750
<i>Fixed Overhead</i>	<u>Rp 1.000</u>		
Total Biaya Produksi	Rp 18.500		

Sebagai *manager*, mana yang dipilih? Tentu saja kita memilih untuk memproduksi sendiri karena perusahaan bisa menghemat Rp 4.250/ unit. Sedangkan analisis kualitatif yang menyangkut *make or buy* antara lain adalah: bila perusahaan memutuskan untuk membeli dari pemasok luar maka, harus dipastikan untuk kesediaan bumper selalu ada, karena kita tidak bisa menjual mobil tanpa bumper; kualitas dari bumper yang diproduksi PT Bumper SIP, apakah kualitas nya sama dengan standar yang ditetapkan, karena bila kualitasnya berbeda misalnya di bawah standar maka penjualan mobil bisa menurun. Hal lain adalah kita masih memerlukan biaya modifikasi untuk bumper karena berbeda kelengkungan, apakah untuk jangka panjang nya akan berpengaruh terhadap kualitas mobil keseluruhan; hubungan baik dengan pemasok luar, Bila terjadi perselisihan maka pasokan bumper dapat dihentikan. Akibatnya produksi dapat tertunda yang akhirnya pengeluaran bisa lebih besar.

Menerima atau menolak tawaran khusus. Bapak Ali adalah direktur operasional dari Macan Airlines mendapat tawaran dari turis Jepang yang hendak menyewa pesawat dengan rute Medan ke Bali sebesar 150.000.000 rupiah pulang-pergi. Bila pesawat penuh dengan rute yang sama, Macan Airlines dapat menghasilkan 250.000.000 rupiah. Pak Ali tahu bahwa saat ini perusahaan memiliki beberapa pesawat yang menganggur, karena menutup rute-rute yang rugi dan saat ini tidak berencana untuk membuka jalur baru sehingga beberapa pesawat tersebut menganggur.

Bila tawaran diterima, maka Macan Airlines tidak perlu mengeluarkan biaya ticketing dan reservasi sebesar Rp 5.000.000. Dan pesawat yang menganggur dapat digunakan. Berikut adalah data yang ada untuk pesawat rute Medan-Bali. Beban variabel (*variable costs*) meliputi aftur, biaya aircrew, makanan, kebersihan dan biaya mendarat di airport (*landing fee*). Beban tetapnya (*fixed cost*) meliputi Depresiasi pesawat, pemeliharaan fasilitas dan administrasi tetap lainnya.

Pendapatan terdiri atas	
• Tiket penumpang	Rp 250.000.000
• Kelebihan Bagasi(excess)	<u>30.000.000</u>
Total Pendapatan	Rp 280.000.000
Beban terdiri atas:	
• Variabel	Rp 90.000.000
• Tetap (<i>Fixed</i>)	<u>100.000.000</u>
Total Beban	<u>Rp 190.000.000</u>
Laba	Rp 90.000.000

Bila Pak Ali tidak memahami Biaya Relevan maka analisisnya akan sebagai berikut:

Tawaran dari turis Jepang	Rp 150.000.000
Total Beban untuk rute Medan Bali	<u>Rp 190.000.000</u>
Kerugian bila tawaran turis Jepang diterima	Rp (40.000.000)

Apa yang salah disini? Yang salah adalah memasukkan biaya tetap (*fixed cost*)-nya. Tidak ada penambahan biaya tetap bila tawaran turis Jepang diterima sehingga biaya tetap harus dikeluarkan dari perhitungan. Sehingga analisis yang tepat dan relevan adalah sebagai berikut:

Harga penawaran dari turis Jepang	Rp 150.000.000
Beban Variabel	Rp 90.000.000
Ticketing dan reservasi	<u>5.000.000</u>
Beban Variabel yang dikeluarkan	<u>Rp 85.000.000</u>
Margin Kontribusi dari pesawat yang menganggur	Rp 65.000.000

Sebaiknya tawaran turis Jepang diterima karena akan menambah laba perusahaan sebesar Rp 65.000.000 karena Macan Airlines mempunyai cukup kapasitas (pesawat yang menganggur).

Skenario lain yang bisa dihadapi adalah apabila Macan Airlines tidak Mempunyai Kapasitas yang cukup. Bila Pak Ali menerima tawaran turis Jepang tersebut, dia harus membatalkan rute Jakarta-Bali yang mempunyai Margin Kontribusi sebesar Rp 80.000.000, artinya ada Opportunity Cost sebesar Rp 80.000.000. Sehingga analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Harga penawaran dari turis Jepang	Rp 150.000.000
Beban Variabel	Rp 90.000.000
Tiketing dan reservasi	Rp 5.000.000
Beban Variabel yang dikeluarkan	Rp 85.000.000
Opportunity Cost yang hilang	
Membatalkan rute Jakarta-Bali	Rp 80.000.000
Total Beban	Rp 165.000.000
Kerugian bila menerima tawaran turis Jepang	Rp. 15.000.000

Bila Macan Airlines tidak mempunyai cukup kapasitas sehingga harus mengorbankan rute yang ada, dan hasilnya disini adalah kerugian 15.000.000 rupiah maka sebaiknya tawaran turis Jepang tersebut ditolak.

PENUTUP

Dalam Membuat Keputusan, perhatikan klasifikasi biayanya apakah itu: (1) biaya differensial atau incremental; (2) biaya kesempatan (*opportunity cost*), *opportunity cost* bisa *relevant* atau *irrelevant*, sehingga dalam menganalisis harus berhati-hati, carilah biaya dan pendapatan yang berbeda dari alternative yang ada; (3) biaya tertanam (*sunk cost*), *sunk cost* selalu tidak *relevant*.

Pengambilan keputusan memerlukan banyak data dan kemahiran menganalisis berbagai alternatif yang ada. Pengambilan keputusan ini adalah hal yang tidak pasti, bisa salah, karena banyak menggunakan prediksi tetapi analisis yang tepat bisa mengurangi tingkat kesalahan. Sehingga kembali ke pertanyaan asal, apakah analisis biaya relevan dapat dipercaya? Ya, analisis biaya relevan dapat dipercaya karena dalam menganalisis kita sudah memasukkan faktor prediksi bila kemungkinan kejadian ekonomi tidak berjalan dengan yang diharapkan. Supaya keputusan itu relevan maka biaya atau pendapatan harus: berguna di masa yang akan datang, berbeda dengan berbagai alternative yang tersedia.

DAFTAR PUSTAKA

Horngren, C. T. (2006). *Cost accounting: A managerial emphasis*. New Jersey, USA: Pearson, Prentice Hall.

Koselka, R. (1994). It's my favorite Statistic. *Forbes* September 12.

RIWAYAT PENULIS

Kartika Dewi lahir di kota Surakarta, Jawa Tengah pada tanggal 26 Februari 1972. menyelesaikan pendidikan S1 dari Universitas Katolik Atmajaya-Jakarta dalam bidang Akuntansi pada tahun 1994, dan S-2 dari Goldey-Beacom Collage, Wilmington, DE,USA dengan konsentrasi Financial Manajemen pada tahun 2000, dan PPAk dari Universitas Tarumanegara, Jakarta pada tahun 2009. Pengalaman penulis untuk disiplin ilmunya adalah menjadi asisten dosen untuk mata kuliah Manajemen Keuangan dan Akuntansi Dasar di Universitas Katolik Atmajaya-Jakarta. Dan saat ini penulis mengajar mata kuliah Akuntansi Biaya dan Akuntansi Manajemen di Binus University dan Universitas Katolik Atmajaya-Jakarta. Pengalaman penulis di bidang usaha adalah menjadi Auditor di Prasetio Utomo&Rekan, Internal Auditor di perusahaan kecil yang bergerak dibidang forwading (PPJK) dan Investment Accountant di PFPC,Inc di Amerika Serikat. Serta menjadi entrepreneur kecil-kecilan.