**Proses pengambilan keputusan**

Pengambilan keputusan dilaksanakan empat tahap

1. Pengakuan dan perumusan masalah atau peluang

Keputusan yang harus diambil oleh manajemen kemungkinan merupakan respon terhadap

a.peristiwa yang mengandung masalah atau peluang

b.ancaman yang dirasakan ada

c.peluang diperkirakan akan terjadi

jika manajemen menerima informasi bahwa biaya produk perunit sesungguhnya masih berada diatas target cost,informasi dapat memicu timbulnya kesadaran untuk mengambil keputusan mengenai program pengurangan biaya yang harus dipilih untuk mencapai target cost,pengambilan keputusan ini dapat dipicu oleh adanya ancaman yang berupa hadirnya pesaing yang sangat agresif dalam memasuki pasar dalam memasuki pasar bahwa harga produk jauh dari harga yang ditawarkan oleh perusahaan juga dapat memicu timbulnya keputusan

1. Pencarian tindakan alternative dan kuantitatif konsekuensinya masing-masing

Dalam mencari tindakan alternative manajemen bias menggunakan pengalaman masa lalu dalam pemecahan masalah, sebaliknya jika perusahaan tidak memiliki pengalaman masalah lali informasi akuntansi penuh berperan dalam mengkuantifikasikan konsekuensi alternative yang dipertimbangkan sebagai pemecahan masalah atau sebagai cara menghadapi peluang

1. Pemilih alternative optimum atau alternative yang memuaskan

Manajer yang melakukan pemilihan alternative kemungkinan menghadapi beberapa alternative yang layak untuk dipilih yang masing-masing memiliki segi positif tertentu dipandang dari sudut kriteria pemilih alternative yang digunakan untuk memungkinkan manajemen melakukan pemilihan alternative secara rasional ekonomis, akuntansi diferensial yang bersangkutan alternative yang akan dipilih perlu disajikan bagi pengambilan keputusan.

1. Implementasi dan penindak lanjutan

Berhasil atau tidaknya pilihan akhir tergantung atas efisiensinya implementasinya alternative yang telah dipilih.impelemntasi hanya akan berhasil jika individu yang memiliki pengendalian terhadap sumber daya organisasi yang diperlukan untuk melaksanakan keputusaan tersebut sepenuhnya sanggup mewujudkan alternative yang dipilih

1. **Biaya diferensial**

Biaya diferensial didefinisikan sebagai perbedaan biaya yang timbul akibat adanya keputusan tertentu. Misalnya manajemen melakukan penambahan volume produksi, manajemen memilih alternatif proses produksi. Jika biaya diferensial itu disebabkan karena adanya penambahan volume produksi maka perbedaan itu dapat disebut dengan biaya incremental (*Incremental Cost*) atau Biaya Marginal *(Marginal Cost.).*

Biaya diferensial adalah biaya yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan suatu usulan proyek atau memperluas aktivitas yang telah dilakukan. Biaya diferensial sering kali disebut dengan biaya marginal oleh ekonom dan sebagai biaya incremental oleh insinyur industrial. Biaya diferensial meliputi semua pengeluaran tunai yang diperlukan, baik tetap maupun variabel. Pengeluaran kas yang diperlukan sering kali disebut sebagai biaya tunai. Secara serupa, biaya diferensial dapat dianggap sebagai pengeluaran yang dapat dihindari bila mengabaikan atau menghentikan proyek atau aktivitas tersebut. Dalam hal ini, biaya tersebut disebut sebagai biaya yang dapat dihindari. Biaya diferensial tidak termasuk biaya tertanam (sunk cost) atau biaya tetap yang dialokasikan. Biaya tertanam yang tidak dapat kembali; contohnya adalah kelebihan nilai buku atas nilai sisanya. Biaya tetap yang dialokasikan tidak berubah sebagai akibat menerima atau menolak proyek atau aktivitas yang sedang dievaluasi; contohnya adalah supervise pabrik dan penyusutan bangunan. Karena biaya tertanam tidak dapat kembali dan karena biaya tetap yang dialokasikan tidak dipengaruhi oleh keputusan jangka tersebut, maka biaya-biaya itu tidak relevan bagi pengambilan keputusan jangka pendek. Contoh-contoh studi biaya diferensial Studi biaya diferensial bersifat jangka pendek. Studi ini tidak berfungsi untuk perencanaan strategis karena studi tersebut mengabaikan dampak jangka panjang dari keputusan. Dalam jangka panjang, semua biaya harus dapat ditutup atau perusahaan tidak akan menjadi untung, dan jika perusahaan tidak untung, maka perusahaan tidak dapat bertahan dalam jangka panjang. Untuk pengambilan keputusan mengenai penetapan harga produk dan bauran produk jangka panjang, perhitungan biaya berdasarkan aktivitas memberikan info ormasi berguna. Tetapi, untuk proyek atau aktivitas yang jangka waktunya tidak mel;ampui periode sekarang

1. Biaya Diferensial sebagai informasi Akuntansi Diferensial

Diantara unsur informasi akuntansi diferensial yang relative sulit pengukurannya adalah biaya dofernsial oleh karena itu untuk mendapatkan pengertian tentang biaya diferensial selain itu untuk membandingkan konsep biaya diferensial dengan berbagai konsep biaya yang dikembangkan sebelumnya dalam akuntansi biaya.

1, biaya diverensial versus biaya relevan

Istilah relevan berhubungan dengan sesuatu, sesuatu itu biaya yang biasa disebut biaya relevan. Jika manajemen bermaksud mengetahui kos produk yang diproduksi dalam biaya tertentu, maka ia mengumpulkan biaya produk dalam bulan yang sesungguhnya, biaya produk dalam bulan ini tersebut disebut biaya relevan,dalam definisi biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang dinilai dalam satuan uang yang terjadi secara potensial dengan tujuan yang tertentu dengan demikian tidak satupun biaya yang tidak relevan karena setiap biaya memang direkayasa untuk memenuhi tujuan tertentu

2. Biaya diferensial sebagai biaya masa yang akan dating

Pengambilan kepeutusan merupakan pemilihan berbagai macam alternative untuk masa yang akan datang, biaya masa akan datang adalah biaya yang akan relative akan terjadi dimasa yang akan datangmaka jumlahnya harus ditaksirkan dan akan terjadi harus diramalkan. Manajemen sangat berkepentingan dengan biaya masa akan datang karena alasannya sangat sederhana yaitu biaya tersebut satu-satunya biaya yang dapat dikendalikan oleh manajemen.

3. Biaya diferrensial adalah biaya yang berbeda

Para manajer sering kali menghadapi masalah dalam pengambilan keputusan diantaranya dua alternatrif atau lebih, keputusan tersebut sering kali bersifat kompleks yang menyangkut pemilihan berbagai kemungkinan pilihan,keputusan yang lain sering kali bersifat sederhana, seperti keputusan menerima atau menolak sesuatu usulan tunggal.manajemen harus memperoleh semua informasi yang relevan dengan berbagai alternative karena banyak informasi akuntansi yang tersedia dalam suatu perusahaan karena tidak semua informasi itu relecan dengan berbagai macam alternative yang akan dipilih maka biaya diferensial tersebut akan berbeda dan dapat berpengaruh dalam pengambilan keputusan nanti

**C. Analisis pengambilan keputusan**

Salah satu fungsi manajemen yang penting adalah proses pengambilan keputusan. Tujuan keseluruhan dari pengambilan keputusan strategis (strategic decision making) adalah untuk memilih strategi alternatif sehingga keunggulan kompetitif jangka panjang dapat tercapai. Didalam kegiatan sehari-hari keputusan manajemen dapat digolongkan kedalam dua kelompok besar yaitu:

***a.Keputusan Rutin***,

yaitu keputusan manajemen yang terjadi secara berulang-ulang dengan kondisi yang sama. Keputusan demikian biasanya dibuat secara terpola dengan kondisi “jika-maka (if-then) “ . Keputusan rutin juga dapat dilakukan oleh manajer terkait atau yang berkompeten pada unit kerja tertentu.

Contoh :

1. Pembuatan order pembelian (Purchase order)
2. Pemeliharaan
3. Penggajian bulanan
4. Penghitungan Biaya lembur

***b. Keputusan khusus***,

ialah keputusan manajemen yang tidak rutin terjadi, keputusan ini menyangkut masalah yang spesifik (khusus) sehingga untuk memutuskannya diperlukan informasi analisis yang seksama. Keputusan ini juga disebut keputusan taktis. Pengambilan keputusan taktis yang tepat berarti bahwa keputusan yang dibuat mencapai tidak hanya tujuan terbatas tetapi juga berguna untuk jangka panjang.

Secara umum keputusan khusus dapat dikelompokkan menjadi;

(1) Membeli atau Membuat sendiri

(2) Mengganti Aktiva tetap

(3) Menerima /menolak pesanan khusus

(4) Melanjutkan proses produksi

(5) Menutup segmen usaha

(6) Menentukan alokasi sumberdaya ekonomi yang terbatas.

**D.Menerima pesanan tambahan**

Biaya diferensial sebaiknya dipertimbangkan ketika suatu keputusan melibatkan perubahan dalam output. Biaya diferensial dari penambahan produksi adalah selisih antara biaya produksi output sekarang dengan biaya output lebih besar yang direncanakan. Jika kapasitas tersedia, analisis biaya diferensial, dapat mengindikasikan kemungkinan untuk menjual output tambahan dengan harga di bawah biaya rata-rata per unti sekarang. Tambahan bisnis akan menguntungkan selama tambahan pendapatan melebihi biaya diferensial untuk memproduksi dan menjual output tambahan.

1. **Memuntuskan Apakah Membeli atau Membuat Sendiri**

Pada beberapa perusahaan, keputusan jangka pendek yang akan mereka hadapi pada saat perusahaan mereka berkembang dengan pesat antara lain adalah memutuskan apakah mereka akan membuat atau membeli komponen untuk barang jadi. Pengambilan

***Contoh:***

Perusahaan ingin membuat suku cadang sesuai kebutuhan sebanyak 100.000 unit, harga yang ditawarkan oleh pasar sebesar Rp 250/unit. Data biaya produksi Sbb:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Keterangan | Tarif | Total Biaya |
| *Komponen Biaya:* |  |  |
| ■ Bahan baku | 50 | 5.000.000 |
| ■ Tenaga kerja (v) | 100 | 10.000.000 |
| ■ Biaya overhead pabrik (v) | 30 | 3.000.000 |
| ■ Biaya overhead (tetap) dihindari | 40 | 4.000.000 |
| ■ Biaya overhead (tetap) bersama | 50 | 5.000.000 |
| ***Total Biaya Produksi*** | **270** | **27.000.000** |

**INFORMASI AKUNTANSI UNTUK KEPUTUSAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Keterangan | Tarif | Total Biaya |
|  |  |  |
| *Komponen Biaya:* |  |  |
| §  Bahan baku | 50 | 5.000.000 |
| §  Tenaga kerja (v) | 100 | 10.000.000 |
| §  Biaya overhead pabrik (v) | 30 | 3.000.000 |
| §  Biaya overhead (tetap) dihindari | 40 | 4.000.000 |
|  |  |  |
| Total Biaya Produksi | 220 | 22.000.000 |
| Harga jika membeli produk | 250 | 25.000.000 |
| ***Selisih Biaya yang terjadi*** | **30** | **3.000.000** |

***Kesimpulan:***

Jika membeli produk, maka terdapat biaya overhead tetap bersama yang tidak dapat dihindarkan, sehingga terdapat selisih biaya sebesar Rp 3.000.000 (100.000 unit x Rp 30) sebagai kerugian (beban lebih tinggi).

Bagaimana jika membuat sendiri produk diperlukan investasi sebesar Rp 25.000.000 dengan taksiran ekonomis 3 tahun serta tingkat pengembalian investasi sebesar 20%

|  |
| --- |
| INFORMASI AKUNTANSI UNTUK KEPUTUSAN |
|  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Keterangan | Tahun 1 | Tahun 2 | Tahun 3 |
|  |  |  |  |
| Penghematan biaya | 12.000.000 | 12.000.000 | 12.000.000 |
|  |  |  |  |
| *Discount factor* : 20% | 0,833 | 0,694 | 0,579 |
|  |  |  |  |
| ***Present value*** | **9.996.000** | **8.328.000** | **6.948.000** |

|  |
| --- |
| 25.272.000  25.000.000  ***272.000*** |

|  |
| --- |
| ***Investasi Fasilitas:***  ***Rp 25.000.000*** |

***Kesimpulan:*** Nilai tunai penghematan selama umur ekonomis Rp 25.272.000 lebih besar dibanding dengan investasinya Rp 25.000.000. Jadi memproduksi sendiri diterima, karena akan memberi tambahan keuntungan bagi perusahaan melalui penghematan biaya selama umur proyek tersebut.

**b.  Menjual atau Memproses lebih lanjut suatu Produk**

ada kalanya manajemen puncak dihadapkan pada pilihan menjual produk tertentu pada kondisi sekarang atau memperoses lebih lanjut menjadi produk lain yang lebih tinggi harga jualnya Proses pengambilan keputusan terhadap alternatif menjual atau memproses lebih lanjut suatu produk, *dengan pertimbangan:*

1.Munculnya pendapatan differensial dan biaya differensial

2.Memiliki kemampuan untuk memproses lebih lanjut

3.Ada peluang pasar yang lebih baik atas produk yang dibuat

*Contoh:*

Informasi biaya differensial untuk produk “A”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Keterangan | Tarif | Total Biaya |
| §  Bahan baku | 2.000 | 20.000.000 |
| §  Tenaga kerja (v) | 1.000 | 10.000.000 |
| §  Biaya overhead pabrik (v) | 1.500 | 15.000.000 |
| §  Biaya overhead pabrik (T) | 1.300 | 13.000.000 |
| §  Biaya administrasi & umum (T) | 500 | 5.000.000 |
| §  Biaya pemasaran (T) | 750 | 7.500.000 |
|  |  |  |
| ***Total Biaya Penuh Produk “A”*** | **7.050** | **70.500.000** |

**Data tambahan saat ini:**

* Unit yang terjual sekarang 10.000 unit, dengan harga Rp 10.000/unit
* Total kos yang diperhitungkan Rp 70.500.000
* Laba bersih yang diperhitungkan Rp 29.500.000
* Diproses menjadi Produk “A-1” tidak memerlukan investasi baru,tambahan biaya Rp 5.000/umit dengan harga jual baru Rp 18.500

|  |
| --- |
| **INFORMASI AKUNTANSI UNTUK KEPUTUSAN** |
|  |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| Keterangan | Jumlah |
|  |  |
| *Pendapatan Differensial* |  |
| (Rp 18.500 – Rp 10.000) x 10.000 unit | 85.000.000 |
|  |  |
| *Biaya Differensial* |  |
| (Rp 5.000 x 10.000 unit) | 50.000.000 |
|  |  |
| *Laba Differensial ( dari produk “A menjadi A-1”* | **35.000.000** |

***Kesimpulan*:**

Memproses lebih lanjut dari produk A menjadi produk “A-1” lebih menguntungkan, karena mampu menyumbangkan tambahan laba sebesar Rp 35.000.000 yang dipero leh melalui selisih dari tambahan pendapantan sebesar Rp 85.000.000 dan tambahan biaya sebesar Rp 50.000.000

***Contoh lanjutan:***

Untuk memproses lebih lanjut dari produk “A menjadi A-1”diperlukan tambahan investasi Rp 100.000.000 dan manfaat ekonomis tiga tahun *tingkat return on invesment* 20%.

|  |
| --- |
| **INFORMASI AKUNTANSI UNTUK KEPUTUSAN** |
|  |

|  |  |
| --- | --- |
| Keterangan | Jumlah |
| *Pendapatan Differensial* |  |
| (Rp 18.500 – Rp 10.000) x 10.000 unit | 85.000.000 |
| *Biaya Differensial* |  |
| (Rp 5.000 x 10.000 unit) | 50.000.000 |
|  |  |
| *Laba Differensial ( dari produk “A menjadi A-1”* | **35.000.000** |

**INFORMASI AKUNTANSI UNTUK KEPUTUSAN**

|  |  |
| --- | --- |
| Keterangan | Jumlah |
|  |  |
| *Present Value Laba Differensial:* |  |
| tahun 1 : 0,833 x Rp 35.000.000 | 29.155.000 |
| tahun 2 : 0,694 x Rp 35.000.000 | 24.290.000 |
| tahun 3 : 0,579 x Rp 35.000.000 | 20.265.000 |
| Total nilai tunai laba differensial | **73.710.000** |
| Tambahan investasi | **100.000.000** |
| Nilai tunai bersih | **26.290.000** |

***Kesimpulan*:**

Memproses lebih lanjut dengan tambahan investasi sebesar Rp 100.000.000 tidak menguntungkan, lebih baik dijual dalam keadaan saat ini.

**C. Menghentikan atau Melanjutkan Produk Tertentu**

Dalam perusahaan yang menghasilkan laba dari satu macam keluarga produksi (product line) atau memiliki departemen penghasil laba, ada kalanya manajemen puncak mengalami satu departemen kerugian yang diperkirakan akan berlangsung serius dalam menghadapi kondisi tersebut

Proses pengambilan keputusan terhadap alternatif menghentikan atau melanjutkan produk atau kegiatan tertentu dapat terjadi, jika perusahaan memiliki lini produk, memiliki divisi yang berpotensial menyumbangkan kerugian, dengan pertimbangan:

Pendapatan differensial dan biaya differensial yang hilang

 Manfaat biaya terhindar yg diperoleh

**Jika lini produk harus ditutup, perlu dipertimbangkan berbagai kemungkinan:**

 Kontribusi pendapatan yang dikorbankan

 Manfaat biaya yang dapat dihindarkan

 Biaya yang tidak dapat dihindarkan

 Total manfaat yang diperoleh

***Contoh:***

**PT. WIRAYUDA**

**Laporan Laba-rugi Per Lini Produk**

**Periode Semester I Tahun 2008**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Keterangan** | **Produk A** | **Produk B** | **Produk C** |
|  |  |  |  |
| Penjualan | 500.000.000 | 250.000.000 | 250.000.000 |
| Biaya Variabel | 260.000.000 | 105.000.000 | 115.000.000 |
|  |  |  |  |
| Laba Kontribusi | 240.000.000 | 145.000.000 | 135.000.000 |
|  |  |  |  |
| Biaya tetap terhindarkan | 120.000.000 | 80.000.000 | 110.000.000 |
| Biaya tetap tak terhindar | 30.000.000 | 30.000.000 | 30.000.000 |
| Total biaya tetap | 150.000.000 | 110.000.000 | 140.000.000 |
|  |  |  |  |
| Laba bersih | **90.000.000** | **35.000.000** | **- 5.000.000** |

Total Laba bersih dari PT. Wiarayuda (A + B + C) adalah Rp 120.000.000

**INFORMASI AKUNTANSI UNTUK PRODUK “C”**

|  |  |
| --- | --- |
| Keterangan | Jumlah |
|  |  |
| Manfaat Biaya: |  |
| Biaya variabel | 115.000.000 |
| Biaya tetap yang terhindarkan | 110.000.000 |
| Total manfaat | 225.000.000 |
|  |  |
| Pengorbanan (pendapatan yg hilang) | 250.000.000 |
|  |  |
| Manfaat bersih | **- 25.000.000** |

***Kesimpulan*:**

Jika produk “C” dihentikan, potensi rugi akan bertambah sebesar Rp 25.000.000 karena perusahaan telah kehilangan potensi laba yang disumbangkan oleh produk “C” melalui laba kontribusi sebesar Rp 25.000.000.

Alternatif yang disodorkan adalah perlunya mengatur pembebanan biaya tetap ke masing masing lini produk bukan atas dasar nilai omzet penjualan, tetapi menggu nakan alokasi atas dasar kemampuan dari masing masing produk yang tercermin melalui perolehan laba kontribusi yang disumbangkan oleh masing masing lini produk tersebut, sehingga perhitungan laba-rugi dari semua lini menjadi tidak rugi dan total laba tetap tidak berubah.

***Solusi Alternatif:***

**PT. WIRAYUDA**

**Laporan Laba-rugi Per Lini Produk**

**Periode Semester I Tahun 2008**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Keterangan** | **Produk A** | **Produk B** | **Produk C** |
|  |  |  |  |
| Penjualan | 500.000.000 | 250.000.000 | 250.000.000 |
| Biaya Variabel | 260.000.000 | 105.000.000 | 115.000.000 |
|  |  |  |  |
| Laba Kontribusi | 240.000.000 | 145.000.000 | 135.000.000 |
|  |  |  |  |
| Biaya tetap terhindarkan | 120.000.000 | 80.000.000 | 110.000.000 |
| Biaya tetap tak terhindar\* | 41.538.000 | 25.096.000 | 23.366.000 |
| Total biaya tetap | 161.538.000 | 105.096.000 | 133.366.000 |
|  |  |  |  |
| **Laba bersih** | **78.462.000** | **39.904.000** | **1.634.000** |

***Catatan:***

■ Total Laba bersih tetap sebesar Rp 120.000.000, tidak ada lini produk rugi

■ Biaya tetap tak terhindar dibebankan atas dasar perbandingan laba kontribusi

**Contoh Lain Peniadaan Jenis Produk**

Misalnya, sebuah Departemen Store memiliki 3 departemen utama yaitu: Departemen Makanan, Departemen Kelontong dan Departemen Obat-obatan. Berikut ini taksiran perhitungan rugi-laba untuk setiap departemen tersebut:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Departemen** | | | |
| **Makanan** | **Kelontong** | **Obat-obatan** | **Jumlah** |
| Hasil penjualan | 5.000 | 4.000 | 500 | 9.500 |
| Biaya variabel | 4.000 | 2.800 | 300 | 7.100 |
|  | 1.000 | 1.200 | 200 | 2.400 |
| Margin kontribusi |  |  |  |  |
| - terhindarkan | 750 | 500 | 75 | 1.325 |
| - tak terhindarkan | 300 | 500 | 100 | 900 |
| Jumlah | 1.050 | 1.000 | 175 | 2.225 |
| Laba rugi | (50) | 200 | 25 | 175 |

Manajemen Departemen Store tersebut akan mengambil keputusan untuk meneruskan atau meniadakan. Departemen Makanan yang dalam beberapa tahun terakhir ini selalu merugi.

Berdasarkan data perhitungan rugi-laba ketiga departemen tersebut manajemen membuat analisa pendapatan diferensial dan biaya dierensial untuk kedua alternatif yang akan dipilih sebagai berikut

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Alterantif I  Meneruskan  Dep. Makanan | Alterantif II  Meniadakan  Dep. Makanan | Perbedaan |
| Hasil penjualan | Rp 9.500.000,00 | Rp 4.500.000,00 | Rp 5.000.000,00 |
| Biaya: |  |  |  |
| - Variabel | 7.100.000,00 | 3.100.000,00 | 4.000.000,00 |
| - Tetap terhindarkan | 1.325.000,00 | 575.000,00 | 750.000,00 |
| Jumlah | Rp 8.425.000,00 | Rp 3.675.000,00 | Rp 4.750.000,00 |
| Laba sebelum biaya tak terhindarkan diperhitungkan \*) | RP.1.075.000,00 | Rp 825.000,00 | Rp 250.000,00 |

\***) Kesimpulan :** Go On !, Karena Selisih pendapatan yang dihindarkan

(Rp. 5.000.000,-) > selisih biaya yang dihindarkan (Rp. 4.750.000,-)

**Contoh Lain Penambahan Jenis Produk**

Barangkali pemilihan alterantif seperti telah dibahas di atas dapat dikembangkan sebagai berikut: jika dengan meniadakan Departemen Makanan perusahaan bermaksud menambah departemen baru yaitu Departemen Kosmetik. Dalam hal ini manajemen harus menganalisis pendapatan diferensial antara tetap meneruskan Departemen Makanan dengan meniadakan Departemen Makanan dan menambah Departemen Kosmetik (mengganti Departemen Makanan dengan Departemen Kosmetik).

data mengenai Departemen Kosmetik sebagai berikut: taksiran hasil penjualan Rp 3.000.000,00 sedangkan biaya variabel dan biaya tetap terhindarkan masing-masing sebesar Rp 2.100.000,00 dan Rp 350.000,00. perusahaan dihadapkan pada pemilihan alternatif: meneruskan Departemen Makanan atau meniadakan departemen tersebut dan menambah departemen baru yaitu Departemen Kosmetik.

Untuk mengambil keputusan tersebut di atas, manajemen dapat melakukan analisis dengan cara sebagai berikut:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Alternatif I | Alternatif II | Perbedaan |
| Meneruskan  Departemen  Makanan | Menggantinya  Dengan  Kosmetik |
| Hasil Penjualan \*) | Rp 9.500.000,00 | Rp 7.500.000,00 | Rp 2.000.000,00 |
| Biaya: |  |  |  |
| - Variabel \*\*) | 7.100.000,00 | 5.200.000,00 | 1.900.000,00 |
| - Tetap terhindarkan | 1.325.000,00 | 925.000,00 | 400.000,00 |
| Jumlah | Rp 8.425.000,00 | Rp 6.125.000,00 | Rp 2.300.000,00 |
| Laba sebelum biaya tak terhindarkan diperhitungkan | Rp 1.075.000,00 | Rp 1.375.000,00 | (Rp 300.000,00) |

**\*) Kesimpulan :**

\*) 4.500.000 (lama) + 3.000.000 (tamb.data dept.komestik) = Rp. 7.500.000,-, \*\*). 3.100.000 (lama) + 2.100.000 (tamb.data dept kosmetik)= Rp. 5.200.000,- dan \*\*\*) 575.000 (lama) + 350.000 (tamb.data dept kosmetik) = Rp. 925.000,- Manajer memilih alternative II karena Biaya kesempatan lebih kecil dp biaya yang dihindarkan atau selisih hasil penjualan < selisih total biayanya, sehingga terjadi/diperoleh selisih laba. Atau Rasio biaya terhadap laba Alternatif I > Alternatif II.

**d.   Menerima atau Menolak Pesanan Khusus**

pada umumnya perusahaan membangun pabriknya dengan kapasitas yang mampu memenuhi permintaan pasa rtertinggi beberapa tahun yang akan datang jika perusahaan membangun pabriknya dengan kapasitas yang hanya mampu memenuhi permintaan pasar sekarang, hal ini akan berakibat dilakukan ekspansi pabrik secara terus menerus, dengan demikian umumnya perusahaan Proses pengambilan keputusan terhadap alternatif menerima atau menolak pesanan khusus, atas dasar pertimbangan:

 Adanya kapasitas nganggur

 Tidak merusak harga pasar

 Penggunaan pesanan dapat diawasi

 Berfokus pada kegiatan sosial dan keagamaan

***Contoh:***

PT. Wirayuda memiliki kapasitas produksi sebesar 200.000 unit, kapasitas yang telah diguna kan baru sebesar 150.000 unit (75%), harga jual produk sebesar Rp 1.250/unit. Anggaran tahun 2008 untuk 150 unit sebagai berikut:

***Biaya Variabel:***

■ Biaya produksi (V) Rp 400 Rp 60.000.000

■ Biaya komersial (V) Rp 120 Rp 18.000.000

***Biaya Tetap:***

■ Biaya overhead (T) Rp 300 Rp 45.000.000

■ Biaya komersial (T) Rp 150 Rp 22.500.000

***Total biaya penuh produk “A”* Rp 970 Rp 145.500.000**

Jika pesanan khusus sebanyak 30.000 unit dengan harga Rp 750 per unit, apakah di terima atau ditolak….?

**INFORMASI AKUNTANSI UNTUK KEPUTUSAN**

|  |  |
| --- | --- |
| **Keterangan** | **Jumlah** |
|  |  |
| **Pendapatan Differensial:** |  |
| ■ 30.000 unit x Rp 750 | 22.500.000 |
|  |  |
| **Biaya Differensial:** |  |
| ■ Biaya produksi (v) | 12.000.000 |
| ■ Biaya komersial (v) | 3.600.000 |
|  | **15.600.000** |
|  |  |
| **Laba Differensial** | **6.900.000** |

***Kesimpulan*:** Pesanan khusus diterima, karena memberi kontribusi margin sebesar Rp 6.900.000 yaitu selisih dari tambahan pendapatan dan tambahan biaya yang muncul karena ke putusan yang harus diambil

**Contoh Lain**  
Misalnya, perhitungan rugi-laba perusahaan sebelum pengerjaan pesanan khusus adalah sebagai berikut :

Hasil Penjualan 1.000 x Rp 1.200,00 = Rp 2.000.000,00

Biaya produksi:

Variabel 1.000 x Rp 1.200,00 = Rp 1.200.000,00

Tetap 300.000,00

Rp 1.500.000,00

Laba Kotor Rp 500.000,00

Biaya Usaha 150.000,00

Laba Bersih Rp 350.000,00

Hasil penjualan dan biaya produksi yang bersifat variabel merupakan informasi yang relevan, karena jumlahnya akan berada dalam pemilihan alternatif tersebut, yaitu sebagai berikut :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Tanpa  Pesanan Khusus | Dengan  Pesanan Khusus | Perbedaan |
| Hasil penjualan:  1.000 x Rp 2.000,00  1.100 x Rp 2.000,00    Biaya Produksi Variabel  1.000 x Rp 1.200,00  1.100 x Rp 1.200,00 | Rp 2.000.000,00  -  Rp 1.200.000,00  - | -  Rp 2.140.000,00  -  Rp 1.320.000,00 | -  Rp 140.000,00  -  Rp 120.000,00 |
| Margin Kontribusi \*) | Rp 800.000,00 | Rp 820.000,00 | Rp 20.000,00 |

**\*) Kesimpulan :** , Karena selisih tambahan pendapatan (Rp.140.000,-) > selisih tambahan biayanya (Rp. 120.000,-)