BAB II

PENGAMBILAN KEPUTUSAN MENERIMA ATAU MENOLAK

PESANAN KHUSUS

2.1 Akuntansi Manajemen

Dewasa ini di mana telah memasuki era industri 4.0 yang menjadikan persaingan di bidang industri semakin ketat. Perusahaan bersaing menjadi yang terbaik untuk mendapatkan pangsa pasar. Akuntansi manajemen merupakan sumber untuk pihak internal mendapatkan informasi untuk pengambilan keputusan. Akuntansi manajemen adalah proses pencatatan, penggolongan, mengidentifikasi, mengukur, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengkomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam suatu organisasi (Siregar, Suripto, Hapsoro, Lo, & Biyanto, 2013). Akuntansi manajemen memiliki karakteristik sebagai berikut (Hansen, Mowen, & Heitger, 2017):

- 1) Target pengguna akuntansi manajemen adalah pengguna internal.
- 2) Masukan dan proses akuntansi manajemen tidak tergantung pada prinsip-prinsip standar akuntansi yang berlaku.
- 3) Jenis informasi yang dihasilkan adalah informasi keuangan maupun non keuangan dan bersifat subjektif.
- 4) Akuntansi manajemen berorientasi pada masa datang.

- 5) Cakupan akuntansi manajemen sempit. Akuntansi manajemen menyediakan ukuran dan laporan internal yang digunakan hanya untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, lini produk, departemen, dan manajer.
- 6) Keterkaitan akuntansi manajemen dengan ilmu lain luas, banyak melibatkan disiplin ilmu lainnya.

Ada 3 aktivitas utama dalam proses manajemen:

- a) Perencanaan merupakan formulasi kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditentukan. Perencanaan memerlukan penetapan sasaran dan pengidentifikasian metode-metode untuk mencapai sasaran tersebut.
- b) Pengendalian merupakan aktivitas memantau dan mengawasi pelaksanaan rencana kegiatan dan melakukan tindakan koreksi dengan segera apabila diperlukan. Pengendalian biasanya dicapai dengan adanya *feedback* atau umpan balik. Berdasarkan umpan balik, seorang manajer dapat memutuskan untuk membiarkan pelaksanaan tersebut berlangsung, mengambil tindakan perbaikan tertentu agar langkah yang diambil sesuai dengan rencana awal, atau melakukan beberapa perencanaan ulang.
- c) Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan alternatif terbaik di antara berbagai alternatif yang ada sehingga memberikan jaminan pertumbuhan dan kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan.

Dalam menjalankan proses manajemen suatu perusahaan dibutuhkan informasi yang salah satunya adalah informasi akuntansi manajemen. Sistem informasi akuntansi manajemen memiliki 3 tujuan, yaitu:

1. Menyediakan informasi untuk perhitungan biaya jasa, produk, dan lainnya yang ditentukan oleh manajemen.
2. Menyediakan informasi untuk melaksanakan aktivitas perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan secara berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.
3. Menyediakan informasi untuk mendukung proses pengambilan keputusan.

Keputusan yang diambil perusahaan harus tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Terdapat 6 langkah pendekatan yang dapat digunakan manajemen untuk pengambilan keputusan (Hansen, Mowen, & Heitger, 2017):

1. Identifikasi atau definisikan permasalahan yang dihadapi. Manajemen perlu mengenali dan memformulasikan permasalahan yang terjadi.
2. Identifikasi alternatif penyelesaian. Manajemen harus mengidentifikasi semua alternatif, kemudian melakukan eliminasi alternatif yang tidak mungkin dilakukan perusahaan.
3. Identifikasi biaya dan manfaat setiap alternatif. Pada tahap ini dilakukan *cost benefit analysis* pada setiap alternatif yang mungkin dapat dilakukan di perusahaan.

4. Pengumpulan biaya relevan setiap alternatif yang ada. Biaya yang akan dibandingkan dalam pengambilan keputusan hanya biaya yang berbeda di antara alternatif yang ada dan biaya tersebut merupakan biaya masa depan.
5. Pertimbangkan faktor-faktor kualitatif lainnya.
6. Pengambilan keputusan pada alternatif yang terbaik dan dapat menguntungkan perusahaan.

Pengambilan keputusan hanya dapat terlaksana apabila tersedia informasi. Kualitas dari suatu informasi akan berpengaruh terhadap kualitas keputusan yang diambil. Informasi yang akurat merupakan bagian yang penting dalam hal ini. Informasi adalah data yang mengandung arti. Sedangkan data merupakan fakta berupa angka, karakter, simbol, gambar, tanda, isyarat, suara atau bunyi yang mempresentasikan suatu keadaan yang kemudian digunakan sebagai masukan dalam sistem informasi (Siregar, Suropto, Hapsoro, Lo, & Biyanto, 2013).

Output yang dihasilkan dari akuntansi manajemen dapat berupa laporan harga pokok produksi, laporan laba rugi suatu produk, laporan kinerja, laporan khusus, anggaran dan lain-lain. Informasi tersebut memberikan manajer tentang dampak baik maupun buruk dari suatu keputusan. Informasi yang diperlukan tersebut harus mengandung dari serangkaian komponen rantai nilai (*value chain*) seperti produksi, pemasaran, pengembangan dan penelitian, distribusi, dan layanan pelanggan. Dengan demikian, diharapkan para manajer dapat memilih pilihan yang terbaik di antara berbagai alternatif lainnya yang ada.

2.2 Biaya

2.2.1 Pengertian Biaya

Biaya (*cost*) adalah jumlah kas atau setara kas yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan/atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan untuk saat ini dan juga di masa yang akan datang (Hansen, Mowen, & Heitger, 2017).

Menurut Mulyadi, ada 4 unsur dalam definisi biaya, yaitu:

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam satuan uang
3. Yang sudah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi
4. Pengorbanan tersebut untuk sebuah tujuan tertentu.

Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomis dalam rangka memiliki atau memperoleh barang atau jasa. Para manajer selalu berusaha untuk meminimalkan biaya sehingga keuntungan perusahaan akan meningkat. Dengan informasi biaya, manajemen memiliki ukuran untuk mengetahui dan mengatur biaya. Biaya harus lebih kecil dibandingkan dengan harga pokok produksi agar perusahaan memperoleh laba. Laba yang meningkat menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk berkembang, perusahaan dapat tetap mempertahankan eksistensinya, dan menunjukkan bahwa perusahaan berjalan dengan lebih efisien.

2.2.2 Klasifikasi Biaya

Penyajian informasi biaya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pengguna informasi. Penggunaan informasi harus disesuaikan dengan tujuan dari pengguna. “*Different classification of costs for different purposes*” yang merupakan konsep dari teknik penyajian informasi biaya. Konsep ini memiliki arti bahwa untuk tujuan penggunaan informasi biaya yang berbeda diperlukan klasifikasi biaya yang berbeda pula.

Sesuai dengan kebutuhan pengguna informasi, biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan produk, volume produksi/ kegiatan, departemen, periode akuntansi, dan pengambilan keputusan.

1) Biaya Berdasarkan Produk

- a. Biaya Produk/ Jasa merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produk utama merupakan jumlah dari biaya bahan baku dengan biaya tenaga kerja langsung yang secara langsung berpengaruh terhadap jumlah produk. Sedangkan biaya konversi merupakan jumlah dari biaya tenaga kerja langsung dengan biaya *overhead* pabrik yang dibutuhkan untuk mengolah bahan menjadi produk selesai. Biaya jasa lebih sulit ditentukan dibandingkan dengan barang.

- b. Biaya Komersial merupakan biaya pemasaran dan biaya administrasi umum. Biaya komersial disebut juga biaya non produksi atau biaya periode.

2) Biaya Berdasarkan Volume Kegiatan/ Aktivitas

- a. Biaya Variabel merupakan biaya yang jumlah input secara total akan berubah sebanding dengan perubahan output aktivitas. Semakin besar volume aktivitas semakin tinggi jumlah total biaya variabel, semakin rendah volume aktivitas semakin rendah jumlah biaya variabelnya. Pada biaya variabel, biaya satuan tidak dipengaruhi oleh volume aktivitas jadi biaya satuan konstan. Contoh biaya variabel seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja.
- b. Biaya Tetap merupakan biaya yang jumlah input secara total tidak dipengaruhi dengan perubahan output aktivitas dalam suatu kisaran tertentu. Apabila perubahan volume melampaui atau di luar jangkauan kapasitas yang relevan maka biaya tetap akan berubah. Contoh biaya tetap seperti depresiasi, gaji supervisor, PBB.
- c. Biaya Semivariabel merupakan biaya yang jumlah totalnya berubah, tetapi perubahannya tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semivariabel memiliki elemen tetap dan variabel. Contoh biaya semivariabel seperti biaya listrik, telepon, pemeliharaan mesin.

3) Biaya Berdasarkan Departemen

- a. Biaya Langsung (*Direct Cost*) merupakan biaya yang dapat dibebankan secara langsung pada suatu departemen karena manfaat dari biaya tersebut dapat diidentifikasi secara langsung pada departemen tertentu. Contoh biaya langsung seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung,
- b. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*) merupakan biaya yang tidak dapat dibebankan secara langsung pada suatu departemen karena manfaat dari biaya tersebut dinikmati lebih dari satu departemen atau digunakan bersama-sama. Contoh biaya tidak langsung adalah *joint cost* dan *common cost*. *Joint cost* adalah biaya untuk membuat suatu jenis produk yang digunakan juga untuk menghasilkan produk lain. Sedangkan *common cost* adalah biaya yang terjadi karena penyediaan fasilitas yang digunakan oleh lebih dari satu departemen atau kegiatan operasi.

4) Biaya Berdasarkan Periode Akuntansi

- a. Pengeluaran Modal (*Capital Expenditure*) merupakan pengeluaran yang dibebankan pada lebih dari satu periode akuntansi yang akan menikmati manfaat dari pengeluaran tersebut. Contoh dari pengeluaran modal seperti biaya-biaya yang dikeluarkan untuk membeli aktiva tetap, tambahan komponen aktiva tetap, dan atau untuk mengganti komponen aktiva tetap yang ada.

b. Pengeluaran Pendapatan (*Revenue Expenditure*) merupakan pengeluaran yang hanya akan dibebankan pada satu periode akuntansi ketika pengeluaran terjadi. Contoh dari pengeluaran pendapatan seperti pengeluaran pemeliharaan mesin, pembersihan mesin.

5) Biaya Berdasarkan Pengambilan Keputusan, Tindakan, dan Evaluasi

a. Biaya Relevan adalah biaya yang jumlahnya dipengaruhi oleh pemilihan alternatif tindakan. Biaya relevan merupakan biaya masa yang akan datang yang totalnya berbeda di antara alternatif tindakan yang satu dengan yang lainnya. Biaya relevan sering disebut sebagai biaya diferensial.

b. Biaya Tidak Relevan merupakan biaya yang tidak terpengaruh oleh pemilihan alternatif tindakan. Semua biaya masa lalu merupakan biaya tidak relevan. Biaya masa akan datang yang tidak berbeda diantara berbagai alternatif juga merupakan biaya tidak relevan.

6) Klasifikasi biaya akan diperluas apabila perusahaan akan mengevaluasi kinerja manajer, yaitu:

a. Biaya Terkendali (*controllable cost*) merupakan biaya yang dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh keputusan manajer tertentu. Contoh biaya terkendali seperti biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung pada departemen produksi.

b. Biaya Tidak Tekendali (*uncontrollable cost*) merupakan biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh keputusan manajer tertentu. Contoh

biaya tidak terkendali seperti alokasi biaya suatu departemen merupakan biaya tidak terkendali bagi manajer departemen yang menerima alokasi tersebut.

2.2.3 Pemisahan Biaya Semivariabel

Biaya semivariabel merupakan biaya yang mengandung biaya tetap dan juga biaya variabel. Pemisahan biaya semivariabel penting dilakukan karena bertujuan untuk beberapa hal, seperti (Carter, 2012):

1. Perhitungan tarif *overhead* pabrik dan analisis selisih (*varians*).
2. Penyusunan anggaran fleksibel dan analisis selisih.
3. Penentuan harga pokok variabel/ langsung (*variable/ direct costing*) dan analisis margin kontribusi.
4. Penentuan titik impas (*break-even*) dan analisis biaya volume laba (*cost volume profit*).
5. Analisis biaya diferensial dan komparatif.
6. Analisis maksimisasi laba jangka pendek dan minimisasi biaya.
7. Analisis penganggaran modal.
8. Analisis profitabilitas pemasaran berdasarkan wilayah, produk, dan pelanggan.

Meskipun sebenarnya ada metode untuk pemisahan biaya semivariabel menjadi tetap dan variabel, dalam praktek di dunia kerja, para manajer menggunakan pertimbangan (*judgement*) yang didasari oleh pengalaman pribadi manajer.

2.2.4 Metode Pemisahan Biaya Semivariabel

2.2.4.1 Metode Titik Tertinggi dan Terendah (*High and Low Point Method*)

Metode ini dilakukan dengan menghitung selisih aktivitas maupun biaya menggunakan dua titik data yaitu data aktivitas/ biaya tertinggi dan data aktivitas/ biaya terendah. Perubahan kapasitas dan besarnya tarif biaya variabel satuan menyebabkan perbedaan biaya antara kedua titik tersebut, sehingga persamaan $y = a + bx$ dapat ditentukan. Kelebihan dari metode ini adalah perhitungan yang sederhana sehingga mudah untuk dilakukan. Namun metode ini kurang akurat karena hanya berdasarkan pada dua tingkat kapasitas yang ekstrim yaitu tertinggi dan terendah. Hal tersebut dapat menyebabkan estimasi biaya variabel dan tetap menjadi bias.

2.2.4.2 Metode Grafik Statistik (*Statistical Scattergraph Method*)

Metode ini memisahkan biaya semivariabel dengan cara mengklarifikasikan variabel dependen adalah biaya dan variabel independen adalah tingkat aktivitas. Dalam metode ini, semua data biaya digambarkan dalam suatu grafik dengan sumbu vertikal (sumbu Y) adalah biaya semivariabel dan sumbu horisontal (sumbu X) adalah tingkat aktivitas.

Rumus metode ini adalah $b = \frac{\sum y - an}{\sum x}$ atau $b = \frac{\bar{y} - a}{\bar{x}}$

Metode grafik statistik ini lebih akurat dibandingkan metode titik tertinggi dan titik terendah karena seluruh titik data digunakan. Namun penentuan biaya menjadi variabel atau tetap bersifat subjektif karena berasal dari pengamatan visual manajer.

2.2.4.3 Metode Kuadrat Terkecil (*Least Squares Method*) atau Metode Garis Regresi Sederhana (*Regression Line Method*)

Metode ini menentukan garis linear secara matematis melalui titik-titik yang digambarkan sehingga jumlah deviasi kuadrat dari setiap titik-titik yang ada di atas maupun di bawah garis mencapai minimum. Metode ini menggambarkan hubungan antara biaya dengan volume kegiatan dalam bentuk garis lurus dengan persamaan regresi $y = a + bx$.

2.3 Harga Pokok Variabel (*Variable Costing*)

Terdapat 2 metode untuk menentukan harga pokok produksi yaitu metode *full costing* dan *variable costing*. Harga pokok variabel (*variable costing*) adalah metode penentuan harga pokok produk yang hanya membebankan biaya-biaya produksi variabel saja (Mulyadi, 2007).

Harga pokok variabel (*variable costing*) adalah suatu konsep penentuan harga pokok yang hanya memasukkan biaya produksi variabel sebagai elemen harga pokok produk, biaya produksi tetap dianggap sebagai biaya periode atau biaya waktu (*period cost*) yang langsung dibebankan kepada rugi-laba periode yang terjadinya dan tidak diperlakukan sebagai biaya produksi (Drs. R. A. Supriyono, 1999).

2.3.1 Tujuan Penentuan Harga Pokok Variabel

Tujuan dari penggunaan harga pokok variabel secara keseluruhan adalah untuk memperoleh informasi untuk digunakan manajemen yang berorientasi untuk

kepentingan pengambilan keputusan jangka pendek. Ada 2 tujuan dari penentuan harga pokok variabel, yaitu (Drs. R. A. Supriyono, 1999):

1. Mengetahui batas kontribusi (*contribution margin*) yang dapat membantu manajemen untuk perencanaan laba melalui analisa hubungan biaya volume laba dan untuk pengambilan keputusan jangka pendek.
2. Memudahkan manajemen untuk mengendalikan kondisi-kondisi operasional yang sedang berjalan serta menetapkan penilaian dan pertanggungjawaban kepada departemen atau divisi tertentu di dalam perusahaan.

2.3.2 Manfaat Penentuan Harga Pokok Variabel

Terdapat 3 manfaat informasi yang dihasilkan oleh metode harga pokok variabel, yaitu (Mulyadi, 2007):

1. Perencanaan Laba Jangka Pendek

Untuk perencanaan laba jangka pendek, manajemen memerlukan informasi biaya yang dipisahkan berdasarkan perilaku biaya yang hubungannya adalah dengan perubahan volume kegiatan. Perubahan volume kegiatan tidak mengubah biaya tetap, sehingga hanya biaya variabel yang penting untuk pengambilan keputusan. Metode *variable costing* menyediakan informasi biaya variabel yang terpisah dari informasi biaya tetap sehingga dapat memenuhi informasi yang dibutuhkan manajemen untuk pengambilan keputusan jangka pendek.

2. Pengendalian Biaya

Harga pokok variabel menyediakan informasi yang lebih baik untuk lebih memerhatikan dan mengendalikan biaya periode atau biaya waktu (*period cost*). Yang termasuk dalam golongan biaya periode adalah *discretionary fixed costs* (biaya iklan) dan *committed fixed costs* (biaya depresiasi, sewa, asuransi, dan sebagainya). Dengan dipisahkannya biaya tetap dalam kelompok tersendiri, manajemen dapat memperoleh informasi *discretionary fixed costs* terpisah dari *committed fixed costs*, sehingga pengendalian biaya tetap dalam jangka pendek dapat dilakukan.

3. Pengambilan Keputusan

Dalam pembuatan keputusan jangka pendek yang menyangkut mengenai perubahan volume kegiatan, biaya periode tidak relevan. Biaya periode tidak berubah meskipun terdapat perubahan volume kegiatan. *Variable costing* khususnya bermanfaat untuk penentuan harga jual jangka pendek.

2.3.3 Kelemahan Penentuan Harga Pokok Variabel

Variable costing memiliki beberapa kelemahan, yaitu (Mulyadi, 2007):

1. Pemisahan biaya-biaya ke dalam biaya variabel dan tetap pada prakteknya sulit untuk dilakukan karena jarang sekali suatu biaya benar-benar bersifat variabel maupun tetap.

2. Metode *variable costing* dianggap tidak sesuai dengan prinsip akuntansi. Menurut prinsip akuntansi perhitungan dan pelaporan biaya produksi didasarkan pada *full costing*.
3. Bagi perusahaan yang kegiatan usahanya bersifat musiman, menggunakan metode *variable costing* akan menyebabkan kerugian yang berlebihan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan dalam periode lainnya akan menyajikan laba yang tidak normal. Hal ini dikarenakan metode *variable costing* menghubungkan naik turunnya laba dengan perubahan-perubahan dalam penjualannya.
4. Metode *variable costing* tidak memperhitungkan biaya *overhead* pabrik tetap dalam persediaan dari harga pokok persediaan akan mengakibatkan nilai persediaan lebih rendah, sehingga akan mengurangi modal kerja yang dilaporkan untuk tujuan analisis keuangan.

2.4 Pengambilan Keputusan Pesanan Khusus

Pesanan khusus merupakan pesanan yang berbeda dengan produk *reguler* perusahaan dan tidak akan mengganggu pasar dari produk *reguler* perusahaan. Ada beberapa kriteria suatu pesanan dikatakan khusus (*special order*), yaitu:

- a. Pembeli atau pemesan dari pesanan tersebut meminta harga jual yang lebih rendah dari harga normal produk *reguler* yang sejenis.
- b. Pasar dari pesanan ini terbatas sehingga tidak mempengaruhi pasar dari pesanan *reguler*. Hal ini dikarenakan adanya pemisahan pasar, pesanan khusus digunakan oleh kalangan tertentu saja.

- c. Produksi pesanan khusus dilakukan untuk memenuhi kapasitas yang masih menganggur.

Menerima atau menolak pesanan khusus merupakan salah satu pengambilan keputusan jangka pendek (*tactical decision making*). Meskipun pengambilan keputusan taktis ini bertujuan untuk memperoleh keunggulan untuk jangka pendek, tetapi juga harus bermanfaat untuk tujuan jangka panjang perusahaan. Manajemen sering kali mengalami kesulitan untuk mengambil keputusan pesanan khusus. Sebelum mempertimbangkan keputusan yang akan diambil untuk pesanan khusus, perusahaan harus memenuhi beberapa kondisi, seperti:

1. Masih adanya kapasitas menganggur sehingga dengan adanya tambahan pesanan tidak akan memengaruhi jumlah biaya tetap.
2. Dapat dilakukan pemisahan pasar antara produk *reguler* dengan pesanan khusus sehingga penjualan produk *reguler* tidak akan terganggu dengan adanya produk pesanan khusus ini.

Dalam pengambilan keputusan untuk pesanan khusus ini, biasanya berkaitan dengan harga jual yang diminta pemesan. Secara umum, kriteria dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak pesanan khusus adalah:

1. Pesanan khusus diterima apabila harga jual per unit pesanan khusus lebih dari biaya variabel per unit pesanan khusus.
2. Pesanan khusus ditolak apabila harga jual per unit pesanan khusus kurang dari biaya variabel per unit pesanan khusus.

Dalam membuat keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, manajemen memerlukan informasi biaya relevan. Biaya relevan adalah biaya yang memiliki 2 karakteristik, yaitu:

- a. Biaya yang akan terjadi di masa yang akan datang
- b. Biaya tersebut berbeda di antara alternatif yang ada

Biaya yang tidak memenuhi 2 kriteria di atas disebut dengan *irrelevant costs* (biaya tidak relevan). *Sunk costs* merupakan biaya tidak relevan karena merupakan biaya masa lalu. Jenis lain dari biaya relevan adalah biaya kesempatan (*opportunity cost*). Biaya kesempatan adalah manfaat yang dikorbankan atau tidak dapat dielakkan saat satu alternatif dipilih di antara alternatif lainnya (Hansen, Mowen, & Heitger, 2017). Untuk mengidentifikasi biaya relevan dan tidak relevan diperlukan keterampilan manajemen dalam pengambilan keputusan. Titik kunci untuk menilai suatu relevansi adalah bahwa perubahan dalam penawaran dan permintaan sumber daya aktivitas harus dipertimbangkan. Berikut model penggunaan sumber daya aktivitas yang berguna untuk mengidentifikasi biaya relevan sehingga memudahkan analisis biaya relevan (Drs. R. A. Supriyono, 1999).

Tabel 2. 1
Identifikasi Biaya Relevan

Kategori Sumber Daya	Hubungan Permintaan dan Penawaran	Relevansi
Diperoleh karena digunakan dan diperlukan	Penawaran = Permintaan 1. Permintaan berubah 2. Permintaan konstan	1. Relevan 2. Tidak relevan
Diperoleh di muka (satu	Penawaran - Permintaan = Kapasitas tidak terpakai 1. Peningkatan permintaan < Kapasitas tidak terpakai	1. Relevan

Kategori Sumber Daya	Hubungan Permintaan dan Penawaran	Relevansi
periode atau jangka pendek)	2. Peningkatan permintaan > Kapasitas tidak terpakai 3. Penurunan permintaan (permanen) <ol style="list-style-type: none"> a. Penurunan kapasitas aktivitas b. Tidak ada perubahan kapasitas aktivitas 	2. Tidak relevan a. Relevan b. Tidak relevan
Diperoleh di muka (<i>multi-period</i>)	Penawaran - Permintaan = Kapasitas tidak terpakai 1. Peningkatan permintaan < Kapasitas tidak terpakai 2. Penurunan permintaan (permanen) 3. Peningkatan permintaan > Kapasitas tidak terpakai	1. Relevan 2. Tidak relevan 3. Keputusan modal

Selain itu, dalam pengambilan keputusan pesanan khusus, diperlukan juga pendapatan diferensial dan biaya diferensial. Pendapatan diferensial merupakan tambahan pendapatan yang diakibatkan dari diterima atau ditolaknya suatu pesanan khusus. Sedangkan biaya diferensial merupakan tambahan biaya yang diakibatkan dari diterima atau ditolaknya suatu pesanan khusus. Kriteria pesanan diterima apabila pendapatan diferensial lebih tinggi dari jumlah biaya diferensialnya. Dan juga sebaliknya, pesanan khusus ditolak apabila pendapatan diferensial lebih rendah dari jumlah biaya diferensialnya. Namun jika pendapatan diferensial sama dengan jumlah biaya diferensialnya, ada beberapa faktor yang mempengaruhi hal tersebut, yaitu:

1. Pemasaran produk *reguler* di masa yang akan datang.
2. Pengurangan tenaga kerja atau masalah PHK, khususnya terjadi pada perusahaan yang mengalami penurunan penjualan terus-menerus.
3. Efektivitas modal kerja.