

BAB II

BIAYA RELEVAN

UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Menurut Hansen dan Mowen (2009) sistem informasi akuntansi pada suatu organisasi memiliki dua subsistem utama yaitu sistem akuntansi manajemen dan sistem akuntansi keuangan. Kedua subsistem akuntansi tersebut berbeda tujuannya, sifat masukannya, dan jenis proses yang dipergunakan untuk mengubah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Sistem akuntansi keuangan berhubungan terutama dengan penyediaan output laporan keuangan pihak eksternal. Tujuan akuntansi eksternal adalah menyusun laporan keuangan keuangan bagi pihak eksternal seperti investor, kreditor, lembaga pemerintah, dan pihak eksternal lainnya sesuai dengan aturan dan ketentuan tertentu. Sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi untuk pengguna internal, seperti manajer, eksekutif, dan pekerja. Akuntansi manajemen mengidentifikasi dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pihak internal dalam merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu para manajer mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja. Informasi ini dibutuhkan dan dipergunakan dalam semua tahap manajemen, termasuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Menurut Mulyadi (2001) akuntansi manajemen dapat dipandang dari 2 sudut, yaitu

1. Akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe akuntansi, yang merupakan suatu sistem pengelolaan informasi yang digunakan untuk menghasilkan informasi keuangan bagi kepentingan pemakai intern organisasi.
2. Akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe informasi, yang merupakan tipe informasi kuantitatif yang menggunakan uang sebagai satuan ukuran, yang digunakan untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan pengelolaan perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2009) sistem akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan umum yaitu :

1. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perhitungan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
2. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, Pengendalian, ,pengevaluasian. dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

Pada dasarnya, para manajer memerlukan informasi keuangan sebagai dasar untuk mengambil keputusan mengenai bagian yang dipimpinnya dalam melaksanakan fungsi manajemen. Dalam hal fungsi manajemen, Garrison (2000) mengidentifikasi bahwa terdapat empat fungsi utama dalam manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan

Dalam perencanaan, manajer merancang beberapa langkah yang akan diambil dalam upaya menggerakkan organisasi kearah sasarannya.

2. Pengorganisasian dan Pengarahan

Dalam pengorganisasian, manajer memutuskan bagaimana cara terbaik mengkombinasikan sumber daya manusia dengan sumber daya ekonomi lain yang menjadi milik perusahaan agar dapat menjalankan rencana yang sudah diterapkan. Dalam pengarahannya, manajer memimpin aktifitas sehari-hari dan mempertahankan organisasi agar berfungsi secara lancar.

3. Pengendalian

Dalam Pengendalian, manajer mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan bahwa setiap bagian organisasi berfungsi dengan efektifitas yang maksimal.

4. Pengambilan Keputusan

Dalam pengambilan keputusan, manajer berusaha membuat pilihan yang masuk akal diantara alternatif yang ada. Pada hakekatnya pengambilan keputusan merupakan prasyarat dasar yang harus dipenuhi lebih dahulu untuk setiap kegiatan manajemen, tugas sistem informasi manajemen adalah memudahkan pengambilan keputusan yang diperlukan untuk perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian pekerjaan.

Dalam menjalankan fungsi-fungsi tersebut di atas manajer membutuhkan informasi yang akurat. Informasi yang ada di perusahaan terdiri dari bermacam-macam bentuknya baik kuantitatif maupun kualitatif, sehingga ditemui kesulitan untuk memilih informasi mana yang berguna bagi manajemen dalam menjalankan fungsinya. Informasi akuntansi adalah menyediakan informasi yang bersifat keuangan. Akuntansi membantu kebutuhan informasi untuk perencanaan.

Memusatkan perhatian pada penyimpangan rencana. mengarahkan operasi sehari-hari dan mencapai penyelesaian terbaik sehubungan dengan masalah operasi yang dihadapi organisasi. Informasi akuntansi merupakan faktor yang sangat penting dalam membantu manajemen menyediakan data.

Perusahaan membuat laporan keuangan yang sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum untuk kepentingan pihak eksternal dalam setiap periode. Laporan keuangan tersebut dapat memberikan informasi kepada pihak eksternal mengenai bagaimana kinerja perusahaan selama satu periode. Namun, bagi pihak internal perusahaan, informasi yang diperoleh dari laporan keuangan yang disusun sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku secara umum itu tidaklah cukup. Informasi yang dibutuhkan untuk tujuan internal seringkali berbeda dari informasi yang diperlukan pelaporan eksternal. Untuk membuat keputusan strategis, seorang manajer membutuhkan lebih dari sekedar ikhtisar informasi yang terdapat dalam laporan laba-rugi perusahaan. Untuk memenuhi kebutuhan manajer dan pihak internal lain di dalam perusahaan, dapat dibuat suatu bentuk laporan yang berbeda dengan laporan yang diperuntukan bagi pihak eksternal.

Pelaporan segmen yang disusun dengan dasar perhitungan biaya variabel merupakan salah satu bentuk laporan yang tidak mengikuti ketentuan dan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Perhitungan biaya variabel sebagai metode perhitungan biaya produk memang tidak diperkenankan untuk digunakan dalam pelaporan eksternal yang diisyaratkan untuk keperluan pelaporan kepada pihak eksternal ialah perhitungan biaya absorpsi. Meskipun begitu, untuk kepentingan

internal perhitungan biaya variabel dapat dipergunakan karena mampu memberikan informasi biaya yang penting bagi seorang manajer untuk proses pengambilan keputusan dan pengendalian.

2.2 Penggolongan Biaya

Menurut Hansen dan Mowen (2009) Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa, yang diharapkan memberikan manfaat pada saat ini atau masa datang bagi organisasi. Biaya dikeluarkan untuk mendapatkan manfaat di masa depan. Pada perusahaan yang berorientasi laba, manfaat masa depan biasanya berarti pendapatan. Jika biaya telah dihabiskan dalam proses pendapatan, maka biaya tersebut dinyatakan *expired*. Biaya yang telah *expired* tersebut disebut dengan beban.

Biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan fungsinya, berdasarkan perilaku biaya, berdasarkan akuntansi pertanggung jawaban, berdasarkan sifat penelusuran terhadap objek biaya

2.2.1 Klasifikasi Biaya berdasarkan fungsi

Menurut Hansen dan Mowen (2009) Biaya dikelompokkan ke dalam dua kategori fungsional utama: produksi dan nonproduksi. Pada perusahaan manufaktur yang memproduksi barang-barang berwujud biasanya menggunakan biaya produksi sedangkan pada perusahaan jasa yang hanya memberikan pelayanan kepada konsumen biasanya menggunakan biaya non produksi dan keduanya sering disebut sebagai biaya manufaktur dan biaya non manufaktur.

Selanjutnya biaya produksi yang diklasifikasikan menurut fungsinya diuraikan sebagai berikut.

1. Biaya Produksi

Biaya produksi adalah biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Biaya produksi merupakan biaya yang timbul dari kegiatan produksi untuk mengolah dan mengubah bahan baku menjadi barang jadi yang siap dijual. Biaya produksi dapat diklasifikasikan lebih lanjut menjadi:

a. Biaya Bahan Baku

Bahan baku adalah berbagai macam bahan yang diolah menjadi produk selesai dan pemakaiannya dapat diidentifikasi secara langsung atau merupakan bagian integral dari produk tertentu. Biaya bahan baku adalah harga perolehan berbagai macam bahan baku yang dipakai di dalam kegiatan pengolahan produk.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang jasanya dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya manfaatnya pada produk tertentu. Biaya tenaga kerja langsung adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja langsung dan jejak manfaatnya dapat diidentifikasi pada produk tertentu.

c. Biaya Overhead Pabrik

Biaya overhead pabrik adalah biaya produksi selain bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

2. Biaya Non produksi

Biaya non produksi adalah biaya yang berkaitan dengan fungsi perancangan, pengembangan, administrasi umum, pemasaran, distribusi, dan layanan pelanggan. Terdapat dua kategori biaya non produksi yang lazim yaitu biaya penjualan dan biaya administrasi. Biaya pemasaran, distribusi, dan layanan pelanggan di ditempatkan dalam situ kategori umum yaitu biaya penjualan. Sedangkan biaya perancangan, pengembangan dan administrasi umum ditempatkan dalam kateogon biaya admánistrasi.

Biaya penjualan merupakan biaya-biaya yang diperlukan untuk memasarkan dan mendistribusikan produk atau jasa serta melayani pelanggan. Contoh biaya penjualan meliputi gaji dan komisi tenaga penjual, biaya iklan, dan biaya pengiriman barang. Biaya administrasi merupakan seluruh biaya yang berkaitan dengan penelitian, pengembangan, dan administrasi umum pada organisasi yang tidak dapat dibebankan ke pemasaran ataupun produksi. Contoh biaya administrasi adalah biaya perancangan dan pengembangan produk baru, gaji eksekutif perusahaan, gaji pegawai bagian keuangan, dan biaya legal (hukum).

2.2.2 Klasifikasi Biaya Sesuai dengan Perilaku Biaya

Perilaku biaya menggambarkan apakah biaya berubah seiring dengan perubahan output. Beberapa biaya berubah sejalan dengan perubahan output, namun biaya-biaya lain bersifat tetap dan tidak akan berubah ketika output berubah. Berdasarkan perilakunya,. biaya dapat dibagi menjadi 3 kategori yaitu

biaya tetap (*fixed cost*), biaya variabel (*variable cost*), dan biaya campuran (*mixed cost*).

1. Biaya tetap

Selanjutnya, Hansen dan Mowen (2009) menjelaskan bahwa “Biaya tetap adalah suatu biaya yang jumlahnya tetap sama ketika output berubah”. Secara total biaya tetap tidak berubah, akan tetapi biaya tetap per unit produk akan menjadi lebih kecil apabila jumlah aktivitas yang dilakukan dan jumlah produk yang dihasilkan semakin banyak. Adakalanya biaya tetap akan tetap konstan/tidak berubah hanya sepanjang rentang yang relevan, artinya dalam satu tingkat kapasitas tertentu biaya ini bersifat tetap, namun apabila ada peningkatan kapasitas, total biaya tetap ini juga akan meningkat. Contoh biaya tetap adalah biaya penyusutan, biaya sewa gedung dan biaya sewa mesin.

2. Biaya Variabel

Menurut Hansen dan Mowen (2009) “Biaya variabel adalah biaya yang jumlah total bervariasi secara proporsional terhadap perubahan output”. Jadi total biaya variabel akan berubah secara proporsional terhadap perubahan aktivitas tetapi biaya variabel per unit akan tetap konstan. Contoh biaya variabel ini adalah biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung.

3. Biaya Campuran

Menurut Hansen dan Mowen (2009) “Biaya campuran adalah biaya yang memiliki komponen tetap dan variabel”. Carter dan Usry

(2006) mendefinisikan biaya campuran atau semi variabel sebagai biaya yang memperlihatkan baik karakteristik dari biaya tetap maupun biaya variabel. Biaya semivariabel adalah biaya yang berubah secara tidak proporsional karena di dalamnya mengandung unsur biaya tetap dan juga biaya variabel. Untuk merencanakan, menganalisis, mengendalikan atau mengevaluasi biaya pada tingkat aktivitas yang berbeda, biaya tetap dan biaya variabel harus dipisahkan. Biaya-biaya yang seluruhnya tetap atau seluruhnya variabel dalam rentang aktivitas yang diantisipasi harus diidentifikasi, dan komponen tetap dan variabel dan biaya semivariabel harus diestimasi.

2.2.3 Klasifikasi biaya berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban

Laporan segmen mampu menyediakan informasi yang berharga mengenai berbagai biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer segmen. Berdasarkan pertanggungjawaban seorang manajer segmen, biaya dapat dikategorikan menjadi biaya terkendali (*controllable cost*) dan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*).

1. Biaya Terkendali (Controllable cost)

Menurut Hilton (2005) *"If a manager can control or heavily influence the level of a cost, then that cost is classified as a controllable cost of that manager"*. Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat dikendalikan dan dipengaruhi oleh seorang manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu. Misalnya biaya iklan dan komisi untuk jasa

pemasaran yang menjadi tanggung jawab manajer marketing merupakan biaya yang dapat dikendalikan bagi manajer marketing.

2. Biaya Tidak Terkendali (*Uncontrollable cost*)

Menurut Hilton (2005) “*Cost that a manager cannot influence significantly are classified as uncontrollable costs of that manager*”.

Biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tertentu berdasarkan wewenang yang dia miliki dan dalam jangka waktu tertentu. Contoh biaya yang tidak dapat dikendalikan adalah gaji manajer puncak dan biaya tingkat korporasi seperti biaya penelitian dan pelatihan.

2.2.4. Klasifikasi Biaya berdasarkan sifat penelusuran terhadap obyeknya

Biaya dapat secara langsung atau tidak langsung berkaitan dengan objek biaya. Objek biaya dapat berupa apa pun, seperti produk, pelanggan, departemen proyek, aktivitas, dan sebagainya, yang diukur biayanya dan dibebani biaya. Pembebanan biaya secara akurat ke objek biaya sangatlah penting. Untuk dapat mengevaluasi kinerja dari masing-masing segmen dengan baik, perlu diketahui biaya-biaya mana yang dapat ditelusuri secara langsung ke suatu segmen. Berdasarkan penelusuran ke objek biaya, biaya dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*).

1. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Menurut Hilton (2005) “*A cost that can be traced to a particular department is called a direct cost of a department*” Biaya langsung adalah

biaya yang terjadi pada suatu segmen dan terjadinya karena adanya segmen tersebut. Biaya ini merupakan biaya yang dapat ditelusuri dengan jelas dan nyata ke bagian segmen tertentu yang akan dianalisa.

2. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*)

Menurut Hilton (2005) "*A cost that is not directly traceable to a particular department is called an indirect cost of the department*". Biaya tidak Langsung adalah biaya yang tidak secara langsung berkaitan dengan segmen Contoh biaya tidak langsung adalah gaji dan eksekutif perusahaan.

2.2.5 Klasifikasi Biaya Sesuai dengan Tujuan Pengambilan Keputusan

Untuk tujuan pengambilan keputusan manajemen, data biaya dikelompokkan ke dalam :

1. Biaya Relevan

Biaya relevan adalah biaya masa depan yang berbeda pada berbagai macam alternatif. Biaya relevan berpengaruh dalam pengambilan keputusan, sehingga harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

2. Biaya Tidak Relevan

Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak mempengaruhi pengambilan keputusan.

2.3 Konsep Biaya relevan dalam Pengambilan Keputusan

Semua bentuk pengambilan keputusan oleh manajemen harus mempertimbangkan semua faktor yang dapat mempengaruhi pengambilan

keputusan, salah satu faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan adalah faktor biaya yang disebut dengan biaya relevan. Menurut Mulyadi (1992) biaya relevan adalah biaya masa yang akan datang yang diperkirakan akan berbeda atau terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan pemilihan diantara berbagai macam alternatif. Oleh karena itu, biaya tersebut adalah relevan dengan analisis yang dilakukan dalam pengambilan keputusan tersebut.

Biaya relevan menurut Supriyono (1992) meliputi semua biaya yang akan terpengaruh oleh suatu pengambilan keputusan, karena itu biaya tersebut harus dipertimbangkan di dalam pengambilan keputusan tertentu tersebut. Selain itu, biaya relevan menurut Hansen & Mowen (2009) merupakan biaya masa depan yang berbeda pada setiap alternatif. Semua keputusan berhubungan dengan masa depan sehingga hanya biaya masa depan yang dapat menjadi relevan dengan keputusan. Namun, untuk menjadi relevan, suatu biaya tidak hanya harus merupakan biaya masa depan, tetapi juga harus berbeda dari satu alternatif dengan alternatif lainnya. Apabila biaya masa depan terdapat pada lebih dari satu alternatif maka biaya tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap keputusan. Biaya demikian disebut biaya tidak relevan. Kemampuan untuk mengidentifikasi biaya relevan dan tak relevan merupakan suatu keterampilan pengambilan keputusan yang penting.

Biaya relevan untuk pengambilan keputusan didasarkan kepada konsep “*different analysis for different purposes*”, yang berarti bahwa untuk tujuan yang berbeda diperlukan analisa yang berbeda pula. Oleh karena itu, terdapat beberapa konsep biaya relevan untuk berbagai pengambilan keputusan, yaitu:

1. Biaya Diferensial (*Differential Cost*) adalah biaya yang berbeda pada berbagai alternatif pengambilan keputusan yang mungkin untuk dipilih. Dalam pengambilan keputusan, biaya diferensial dibandingkan dengan penghasilan diferensial untuk menentukan besarnya laba diferensial.
2. Biaya Treceabel (*Treceable Cost*) adalah yang dapat diakui jejaknya pada produk, pesanan, pusat biaya, departemen, atau divisi tertentu di dalam suatu perusahaan.
3. Biaya Kesempatan (*Opportunity Cost*) adalah penghasilan atau penghematan biaya yang dikorbankan karena dipilihnya satu alternatif tertentu, sehingga penghasilan atau penghematan biaya tersebut perlu diperhitungkan sebagai biaya pada alternatif tertentu.
4. Biaya Incremental (*Incremental Cost*) adalah biaya-biaya yang ditambahkan atau biaya-biaya yang tidak akan dikorbankan apabila suatu alternatif (proyek) tertentu tidak dipilih untuk dilaksanakan.

2.4 Langkah-langkah Analisis Biaya Relevan

Proses pengambilan keputusan memerlukan data yang dapat diukur, dianalisa dengan tepat dan memungkinkan untuk dilaksanakan. Dalam pengambilan keputusan tidak ada aturan umum yang membedakan biaya ke dalam biaya relevan atau tidak relevan, maka dari itu untuk mengetahui mana yang merupakan biaya relevan diperlukan analisis biaya yang meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menghimpun seluruh biaya yang berkaitan dengan masing-masing alternatif yang dipertimbangkan.
2. Mengeliminasi sunk cost
3. Mengeliminasi biaya yang tidak berbeda diantara alternatif yang dipertimbangkan.
4. Mengambil kesimpulan berdasarkan data biaya lain yang tersisa, yang merupakan biaya yang berbeda. Biaya tersebut merupakan biaya yang relevan dengan pengambilan keputusan.

2.5 Penerapan Biaya Relevan untuk Pengambilan Keputusan

Penerapan analisa biaya relevan dapat bermanfaat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan. Berikut adalah jenis-jenis keputusan dalam analisis biaya relevan menurut Mulyadi (1997) :

1. *Make or Buy decisions*

Keputusan atau membuat sendiri dihadapi oleh manajemen terutama dalam perusahaan yang produknya terdiri dari bebrbagai komponen dan yang memproduksi berbagai jenis produk. Tidak selamanya komponen yang membentuk suatu produk harus diproduksi sendiri oleh perusahaan, jika memang pemasok luar dapat memasok komponen tersebut dengan harga yang lebih murah daripada biaya untuk memproduksi sendiri komponen tersebut.

2. *Keep or drop decisions*

Dalam perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam keluarga produk atau *product line* atau yang memiliki berbagai departemen penghasil laba, ada kalanya manajemen puncak menghadapi salah satu keluarga produknya salah satu departemennya mengalami kerugian usaha yang diperkirakan akan berlangsung terus. Dalam menghadapi kondisi ini manajemen perlu mempertimbangkan keputusan menghentikan atau tetap melanjutkan produksi produk atau kegiatan usaha departemen yang mengalami kerugian tersebut.

3. *Special order decisions*

Pada umumnya perusahaan membangun pabriknya dengan kapasitas yang mampu memenuhi permintaan pasar tertinggi beberapa tahun yang akan datang. Jika perusahaan membangun pabriknya dengan kapasitas yang hanya mampu memenuhi permintaan pasar sekarang, hal ini akan berakibat dilakukannya ekspansi pabrik secara terus-menerus. Dengan demikian, umumnya perusahaan memiliki kapasitas yang menganggur, yang sering sekali mendorong manajemen puncak untuk mempertimbangkan penetapan harga jual dibawah harga jual normal. Tentu saja penetapan harga jual yang demikian hanya diterapkan pada pesanan khusus yang tidak berdampak terhadap penjualan yang reguler.

4. *Decisions to sell process further*

Adakalanya manajemen puncak dihadapkan pada pilihan menjual produk tertentu pada kondisinya sekarang atau memprosesnya lebih lanjut

menjadi produk lain yang lebih tinggi harga jualnya. Dalam pengambilan keputusan semacam ini, informasi akuntansi diferensial yang diperlukan oleh manajemen adalah pendapatan diferensial dengan biaya diferensial jika alternatif memproses lebih lanjut dipilih.

2.6 Keputusan menghentikan atau Mempertahankan Segmen

Lingkungan eksternal mungkin mengakibatkan munculnya masalah-masalah yang dihadapi perusahaan. Masalah-masalah itu meliputi:

1. Menurunnya volume penjualan
2. Menurunnya penjualan suatu produk sebagai bagian presentase dari total penjualan
3. Menurunnya pangsa pasar
4. Kenaikkan berbagai biaya tanpa diimbangi oleh kenaikan penjualan

Apabila suatu perusahaan mengalami masalah seperti di atas mungkin manajemen perusahaan memutuskan untuk melanjutkan atau menghentikan suatu segmen yang mempunyai keuntungan negatif. Pengambilan keputusan didasarkan pada *segmented reporting* yang disusun berdasarkan *variable costing*. Suatu segmen dianggap tidak menguntungkan lagi apabila memberikan keuntungan segmen margin yang negatif.

Jika manajemen perusahaan memutuskan untuk menutup suatu segmen, maka yang harus dipertimbangkan adalah laba diferensial yaitu selisih antara pendapatan dan biaya diferensial. Laba diferensial disini adalah pendapatan dan biaya yang berbeda apabila perusahaan menutup salah satu segmen dengan tetap

melanjutkan suatu segmen meskipun memberikan keuntungan yang negatif. Faktor lain yang harus dipertimbangkan adalah biaya yang dapat dihindari apabila salah satu segmen ditutup atau diberhentikan. Biaya yang dapat dihindari adalah biaya yang tidak akan terjadi apabila salah satu keputusan diambil. Misalnya biaya gaji manajer, biaya advertensi untuk suatu segmen, biaya asuransi untuk suatu segmen. Biaya-biaya tersebut relevan untuk dipertimbangkan. Biaya yang tidak dapat dihindari tidak relevan untuk pengambilan keputusan, karena biaya tersebut tetap terjadi meskipun suatu segmen ditiadakan. Misalnya biaya depresiasi, bunga, pajak bumi dan bangunan.