

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Pengambilan Keputusan**

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan. Dalam perencanaan manajemen dihadapkan pada pemilihan berbagai macam alternatif. Oleh karena itu, manajemen membutuhkan informasi yang dapat dipakai sebagai dasar untuk menentukan pilihan. Untuk mendapatkan keputusan yang tepat, manajemen harus didukung oleh informasi yang relevan, yaitu informasi masa yang akan datang yang diperkirakan akan berbeda pada alternatif yang merupakan faktor penting untuk mencapai keputusan optimal (Mulyadi, 1992:69).

Pengambilan keputusan dilaksanakan melalui empat tahap yang berurutan berikut ini : Pengakuan dan perumusan masalah atau kesepakatan, pencarian tindakan alternatif dan pengkuantifikasian konsekuensinya masing-masing, pemilihan alternatif optimum atau alternatif yang memuaskan, implementasi dan penindak lanjutan (Mulyadi, 1992:69).

##### **2.1.1 Pengambilan Keputusan Taktis**

Pengambilan keputusan taktis terdiri dari pemilihan di antara berbagai alternatif dengan hasil yang langsung atau terbatas. Menerima pesanan khusus dengan harga yang lebih rendah dari harga jual normal untuk memanfaatkan kapasitas menganggur dan meningkatkan laba tahun ini merupakan suatu contoh. Jadi, beberapa keputusan taktis cenderung bersifat jangka pendek sering kali

mengandung konsekuensi jangka panjang. Mari kita pertimbangkan contoh kedua. Misalkan suatu perusahaan sedang mempertimbangkan untuk memproduksi suatu komponen daripada membelinya dari pemasok. Tujuannya adalah untuk menekan biaya pembuatan produk utama dengan segera. Namun keputusan taktis ini mungkin merupakan sebagian kecil dari keseluruhan strategi perusahaan dalam meraih keunggulan biaya. Jadi, keputusan taktis sering kali berupa tindakan berskala kecil yang bermanfaat untuk tujuan jangka panjang.

Tujuan keseluruhan dari pengambilan keputusan strategis adalah untuk memilih strategi alternatif sehingga keunggulan bersaing jangka panjang dapat tercapai. Pengambilan keputusan taktis harus mendukung tujuan keseluruhan ini, meskipun tujuan langsungnya berjangka pendek (menerima satu pesanan khusus untuk meningkatkan laba) atau berskala kecil (memproduksi sendiri daripada membeli komponen). Jadi, pengambilan keputusan taktis yang tepat berarti bahwa keputusan yang dibuat mencapai tidak hanya tujuan terbatas tetapi juga berguna untuk jangka panjang. Sesungguhnya, tidak ada keputusan taktis yang harus dibuat apabila keputusan tersebut tidak mendukung sasaran strategis perusahaan secara keseluruhan. (Hansen Mowen, 2000:334-335)

### 2.1.2 Model Pengambilan Keputusan Taktis

Bagaimana perusahaan membuat keputusan taktis yang baik? Berikut ini akan diuraikan pendekatan umum bagi pengambilan keputusan taktis. Enam langkah yang mendeskripsikan proses pengambilan keputusan yang direkomendasikan adalah sebagai berikut:

1. Kenali dan definisikan masalah.
2. Identifikasi setiap alternatif sebagai solusi yang layak atau masalah tersebut; eliminasi alternatif yang secara nyata tidak layak.
3. Identifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak. Klasifikasilah biaya dan manfaat sebagai relevan atau tidak relevan serta eliminasilah biaya dan manfaat yang tidak relevan dari pertimbangan.
4. Hitunglah total biaya dan manfaat yang relevan dari masing-masing alternatif.
5. Nilailah faktor-faktor kualitatif.
6. Pilihlah alternatif yang menawarkan manfaat terbesar secara keseluruhan.  
(Hansen Mowen, 2000:334)

Pengambilan keputusan dikelompokkan menjadi 2 yaitu pengambilan keputusan yang bersifat rutin dan pengambilan keputusan bersifat khusus. Pengambilan keputusan rutin adalah pengambilan keputusan yang berhubungan langsung dengan kegiatan sehari-hari seperti penentuan harga jual, pemasangan iklan, pengiriman barang, dan lain-lain. Sedangkan pengambilan keputusan khusus adalah pengambilan keputusan yang bersifat tidak rutin dan tidak teratur. Pengambilan keputusan membuat sendiri atau membeli dari pihak luar adalah salah satu contoh pengambilan keputusan khusus ( Gudono, 1993:113 ).

Keputusan yang bersifat khusus atau tidak rutin membutuhkan informasi dan analisi yang bersifat kompleks. Agar manajemen dapat membuat keputusan dengan tepat maka manajemen harus mengetahui dengan baik proses pembuatan keputusan dan informasi yang digunakan untuk analisis keputusan tersebut

sehingga keputusan dapat dibuat dengan tepat. Ada beberapa macam keputusan yang bersifat khusus :

1. Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus
2. Keputusan menambah atau memberhentikan departemen atau produk
3. Keputusan membeli atau membuat
4. Keputusan memproses setelah *split-off point* atau langsung menjual

## 2.2 Pengertian dan Klasifikasi Biaya

### 2.2.1 Pengertian Biaya

Informasi biaya sangat diperlukan oleh perusahaan karena untuk membantu manajemen perusahaan untuk memiliki ukuran apakah masukan yang dikorbankan memiliki nilai ekonomi yang lebih rendah dari pada nilai keluarnya, sehingga memiliki informasi apakah kegiatan usahanya menghasilkan laba atau sisa hasil usaha yang sangat diperlukan untuk mengembangkan dan mempertahankan eksistensi perusahaannya . Oleh karena itu perlu diketahui pengertian dari biaya itu sendiri.

Yang dimaksud dengan *cost* atau biaya adalah sumber daya yang dikorbankan untuk mencapai suatu sasaran tertentu. (Hongren/Foster, 2000:21)

Sedangkan menurut Drs Mulyadi *Cost* adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. (Mulyadi, 2000:8-9)

Biaya didefinisikan sebagai manfaat (*benefit*) yang dikorbankan dalam rangka memperoleh barang dan jasa. Manfaat (barang dan jasa) yang dikorbankan diukur dalam Rupiah melalui pengurangan aktiva atau

pembebanan utang pada saat manfaat (*benefit*) itu diterima. Pada saat perolehan, biaya yang diukur adalah untuk manfaat (*benefit*) sekarang dan di masa yang akan datang. Manakala manfaat (*benefit*) ini diterima, maka biaya menjadi beban. (Kusnadi, Syamsuddin, Kertahadi, 2001:8)

Ada 4 unsur pokok dalam definisi biaya tersebut adalah :

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi,
2. Biaya diukur dengan satuan uang,
3. Biaya yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi,
4. Biaya pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

Tanpa informasi biaya, manajemen tidak memiliki dasar untuk mengalokasikan berbagai sumber ekonomi yang dikorbankan dalam menghasilkan sumber ekonomi lainnya. Pada umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai.

#### 2.2.2 Klasifikasi Biaya

Pada umumnya biaya-biaya dapat digolongkan berdasarkan penggolongan biaya yang ditentukan atas dasar tujuan hendak dicapai oleh suatu perusahaan. Semakin berkembangnya suatu perusahaan, maka masalah yang dihadapi manajer akan menjadi semakin kompleks dan mencakup ruang lingkup yang semakin luas. Biaya bukanlah satu-satunya faktor yang harus dipertimbangkan oleh manajemen dalam melaksanakan fungsinya, sehingga tidaklah mungkin seorang manajer mengelola perusahaan atau membaginya atas dasar informasi biaya saja. Namun demikian, seorang manajer yang bijaksana jika mengelola perusahaannya pasti berdasarkan informasi yang lengkap.

Oleh karena itu, akuntansi biaya bertujuan menyajikan informasi biaya yang dibutuhkan oleh manajemen agar dapat mengelola perusahaannya atau bagiannya secara efektif, maka didalam mencatat dan menggolongkan biaya haruslah selalu diperhatikan untuk tujuan apa manajemen memerlukan informasi biaya tersebut. Untuk itu perlu diterapkan suatu konsep yaitu "different cost for different purpose" (Hansen Mowen, 2000:271) atau dengan kata lain untuk tujuan yang berbeda maka diperlukan data yang berbeda pula. Dengan alasan ini perlu adanya klasifikasi biaya sehingga membantu manajemen dalam mengambil suatu keputusan. Ada lima penggolongan biaya, yaitu (Mulyadi, 2002:14) :

1. **Klasifikasi biaya menurut obyek pengeluaran**

Dalam cara klasifikasi biaya ini nama obyek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya.

Misalnya nama obyek pengeluaran adalah bahan bakar maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar.

2. **Klasifikasi biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan.**

Klasifikasi biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan ini misalnya dalam perusahaan manufaktur ada tiga fungsi pokok yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran dan fungsi administrasi & umum. Oleh karena itu dalam perusahaan ini maka biayanya dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

a. **Biaya Produksi**

Merupakan biaya –biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual.

Contoh :biaya bahan baku, biaya bahan penolong dll.

**b. Biaya Pemasaran**

Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk.

Contoh :biaya iklan, biaya promosi, biaya sample dll

**c. Biaya Administrasi dan Umum**

Merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk.

Contoh biaya ini adalah biaya gaji karyawan dan staff,keperluan alat – alat kantor dll.

Jumlah biaya pemasaran dan biaya administrasi & umum sering pula disebut dengan istilah biaya komersial (*Commercial expenses*).

**3. Klasifikasi biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai**

Sesuatu yang dibiayai dapat berupa produk atau departement. Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai, biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan:

**a. Biaya langsung (*direct cost*)**

Biaya langsung adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu –satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Jika sesuatu yang dibiayai tersebut tidak ada maka biaya langsung ini tidak akan terjadi. Dengan demikian biaya langsung akan mudah diidentifikasi dengan sesuatu yang dibiayai.

**b. Biaya tidak langsung (*indirect cost*)**

Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu biaya. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik.

**4. Klasifikasi biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan Volume kegiatan .**

Dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dapat digolongkan menjadi :

**a. Biaya Variabel**

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contoh : biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung.

**b. Biaya semi variabel**

Biaya semivariable adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semivariable mengandung unsure biaya tetap dan unsure biaya variable.

**c. Biaya Semifixed**

Biaya semifixed adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan konstan pada volume produksi tertentu.

d. **Biaya Tetap**

**Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu.**

Contoh :biaya tetap adalah gaji karyawan administrasi.

5. **Klasifikasi biaya atas dasar jangka waktu manfaatnya.**

Atas dasar jangka waktunya manfaatnya biaya dapat dibagi menjadi dua:

a. **Pengeluaran modal (*capital expenditure*)**

Pengeluaran modal adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (biasanya periode akuntansi adalah satu tahun kalender). Contoh pengeluaran modal ini adalah pengeluaran untuk membeli aktiva tetap, untuk reparasi besar terhadap aktiva tetap, untuk promosi besar-besaran dan pengeluaran untuk riset dan pengembangan suatu produk.

b. **Pengeluaran Pendapatan (*revenue expenditure*)**

Pengeluaran pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut. Pada saat terjadinya, pengeluaran pendapatan ini dibebankan sebagai biaya dan dipertemukan dengan pendapatan yang diperoleh dari pengeluaran biaya tersebut. contohnya: pengeluaran pendapatan antara lain adalah biaya iklan, biaya telex, dan biaya tenaga kerja.

### 2.3 Pengertian Biaya Relevan

1. Sesuai dengan maksud dan tujuan pembahasan ini yaitu mengenai biaya relevan maka berikut ini akan dijelaskan tentang biaya relevan. Biaya relevan adalah biaya yang akan terjadi di masa mendatang dan berbeda di antara pelbagai alternatif keputusan (Slamet Sugiri, 2004:85).

Menurut Supriyono,1999:35 Biaya relevan adalah biaya yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan, oleh karena itu biaya tersebut harus diperhitungkan di dalam pengambilan keputusan. Dan menurut Hansen and Mowen (2000:687) *Relevant costs are future cost that differ across alternatives.*

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa biaya relevan memiliki dua ciri khusus, yaitu :

- a. Merupakan biaya masa yang akan datang (*future cost*), bukan biaya masa lalu (*sunk cost*).
- b. Merupakan biaya yang berbeda antara dua alternatif.

Yang dimaksud dengan biaya masa yang akan datang (*future cost*) biaya yang dapat diperkirakan akan terjadi dalam periode yang akan datang (Mulyadi, 1997:116)

### 2.4 Penerapan Biaya Relevan untuk Pengambilan Keputusan Khusus

Biaya relevan adalah suatu konsep biaya untuk membuat keputusan mengenai persoalan-persoalan khusus yang pemecahannya bisa dilakukan dengan

memanfaatkan konsep biaya relevan. Sebagai contoh anggaplah perusahaan sedang mempertimbangkan apakah akan membeli mesin fotocopy merk A atau merk B baik membeli A atau pun B, perusahaan harus memperkerjakan operator dengan gaji per bulan Rp 30.000. Oleh karena itu besarnya gaji yang dibayarkan sama, maka kos gaji dalam kasus ini bukanlah merupakan kos relevan. Apabila dalam kasus ini, gaji operator untuk mesin A Rp 30.000 tetapi untuk mesin B hanya Rp 25.000 per bulan, maka gaji operator adalah kos relevan. Selisih gaji operator sebesar Rp 5000 disebut kos diferensial (*differential cost*). Kos diferensial adalah perbedaan kos relevan antara dua alternatif atau lebih (Slamet Sugiri, 2004:86).

Analisis biaya relevan bisa diterapkan dalam analisis pengambilan pemilihan alternatif antara lain sebagai berikut :

- a. Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus
- b. Keputusan menambah atau memberhentikan departemen atau produk
- c. Keputusan membeli atau membuat
- d. Keputusan memproses setelah slit-off point atau langsung menjual

#### 2.4.1 Penerapan Analisis Biaya Relevan dalam Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus

Menerima atau menolak pesanan khusus adalah dua alternatif keputusan yang adakalanya dihadapi oleh manajemen. Pesanan khusus adalah pesanan diluar penjualan normal, biasanya dengan harga yang lebih rendah

daripada harga jual normal. Keputusan tentang harga jual produk (jasa) dalam jangka panjang harus mendasarkan pada pertimbangan full cost. Namun dalam jangka pendek (masih ada kapasitas yang menganggur), penentuan harga jual dapat dilakukan dengan hanya mempertimbangkan differential cost. Oleh karena itu, pesanan khusus mungkin menarik, meskipun harganya lebih rendah daripada harga jual normal. Analisis biaya relevan dapat digunakan untuk mengevaluasi differential revenue dan cost yang berhubungan dengan pesanan khusus ini. Harga jual yang diterima menurut analisis ini hanya berlaku untuk jangka pendek, bukan untuk kegiatan reguler perusahaan jangka panjang

( Slamet Sugiri, 2004:87 )

#### 2.4.2 Penerapan Analisis Biaya Relevan dalam Keputusan Menambah atau Memberhentikan Departemen atau Produk

Manajemen selalu dihadapkan dengan keputusan-keputusan yang melibatkan pemilihan kombinasi produk yang menghasilkan laba yang tertinggi. Bila ada produk baru maka pendapat dan biayanya harus di evaluasi secara hati-hati untuk menyakinkan apakah labanya cukup besar untuk membenarkan keputusan menjual produk tersebut.

Jika ada produk baru, dapat saja terjadi bahwa produk lama mulai pudar ketenarannya karena ada perubahan preferensi konsumen dan tidak menguntungkan lagi. Jika produk lama tidak menguntungkan lagi, maka sebaiknya produk ini diperhentikan. Keputusan-keputusan penambahan atau pemberhentian produk atau departemen tertentu harus dilakukan

dengan hati-hati. Pertimbangan-pertimbangan dalam keputusan menambahkan atau memberhentikan produk akan memberi peningkatan laba bagi perusahaan. Analisis biaya relevan dapat digunakan untuk mengevaluasi pengaruh penambahan atau perhentian laba ini pada masa yang akan datang.

#### 2.4.3 Penerapan Analisis Biaya Relevan dalam Keputusan Membeli atau Membuat Sendiri

Keputusan membeli atau membuat sendiri umumnya dihadapi oleh manajemen dalam perusahaan yang produknya terdiri atas berbagai komponen dan yang memproduksi berbagai jenis produk (Mulyadi, 1992:76). 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. Pertimbangan untuk membeli atau membuat sendiri dapat juga timbul sebagai akibat adanya taksiran penghematan biaya jika suatu komponen yang sebelumnya dibeli dari pemasok luar direncanakan akan dibuat sendiri oleh perusahaan.

Keputusan Membeli atau membuat sendiri dapat dibagi menjadi dua macam :

1. Keputusan membeli atau membuat sendiri yang dihadapi oleh perusahaan yang sebelumnya memproduksi sendiri produknya

kemudian mempertimbangkan akan membeli produk tersebut dari pemasok luar

Keputusan ini umumnya merupakan keputusan manajemen jangka pendek yang tidak menyangkut investasi jangka panjang (Mulyadi, 1992:76-77). Dua kemungkinan yang dihadapi oleh manajemen dalam pengambilan keputusan ini adalah :

- a. Fasilitas yang digunakan untuk memproduksi tidak dapat dimanfaatkan jika produk dihentikan produksinya karena itu manajemen memilih alternatif membeli dari pihak luar. Untuk keputusan ini biaya relevan yang dipertimbangkan adalah biaya relevan berupa biaya terhindarkan jika alternatif membuat sendiri dihentikan dan biaya relevan berupa biaya yang dikeluarkan untuk membeli produk dari luar.
- b. Fasilitas yang digunakan untuk memproduksi dapat dimanfaatkan untuk usaha lain yang mendatangkan laba jika produk dihentikan produksinya, karena manajemen memilih alternatif membeli dari luar.

Untuk keputusan ini biaya relevan yang dipertimbangkan adalah biaya relevan berupa biaya terhindarkan (*avoidable cost*) bila kegiatan membuat sendiri dihentikan dan biaya kesempatan (*opportunity cost*) berupa pendapatan relevan dari pemanfaatan fasilitas untuk usaha bisnis lain dan biaya relevan berupa biaya yang dikeluarkan untuk membeli dari pihak luar.

2. Keputusan membeli atau membuat sendiri yang dihadapi oleh perusahaan yang sebelumnya membeli produk tertentu dari pemasok luar kemudian mempertimbangkan akan memproduksi sendiri produk tersebut.

Keputusan ini merupakan keputusan manajemen jangka panjang karena kemungkinan menyangkut investasi dana dalam jumlah yang besar untuk pengadaan mesin dan perlengkapan produksi (Mulyadi, 1992:81). Dua kemungkinan yang dihadapi manajemen dalam pengambilan keputusan ini adalah:

- a. Keputusan membuat sendiri tidak akan memerlukan tambahan fasilitas produksi karena manajemen dapat memanfaatkan kapasitas yang masih menganggur dari mesin dan peralatan yang telah dimiliki sebelumnya.

Untuk keputusan ini biaya relevan yang dipertimbangkan adalah biaya relevan berupa biaya terhindarkan karena pembelian produk dari luar dihentikan dan biaya relevan berupa biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi sendiri produk tersebut.

- b. Keputusan membuat sendiri yang mengakibatkan manajemen memerlukan tambahan investasi dalam mesin dan peralatan.

Untuk keputusan ini biaya relevan yang dipertimbangkan adalah biaya relevan berupa biaya terhindarkan karena pembeli dari pihak luar dihentikan dan biaya relevan berupa biaya yang harus dipertimbangkan pula manfaat bersih yang diperoleh dibandingkan

dengan besarnya investasi dalam mesin dan peralatan untuk memutuskan apakah manfaat bersih yang diperoleh sebanding dengan investasi yang akan dilakukan.

#### 2.4.4 Penerapan Analisis Biaya Relevan dalam Keputusan Memproses setelah *Split/off Point* atau Langsung Menjual

Beberapa produk dihasilkan secara bersama-sama dari bahan baku yang sama atau dari proses produksi yang sama. Bensin, minyak tanah dan minyak pelumas adalah produk-produk yang berasal dari proses penyulingan petroleum. Akuntan menyebut produk-produk ini sebagai *joint product*. Saat dapat dipisahkannya.

### 2.5 Konsep Pengambilan Keputusan Sehubungan dengan Biaya Relevan

Istilah biaya relevan sering diartikan sama dengan biaya diferensial. Beberapa konsep biaya dalam pengambilan keputusan sehubungan biaya relevan.

#### 2.5.1 *Opportunity Cost* (biaya kesempatan)

*Opportunity cost* adalah pendapatan atau penghematan biaya yang dikorbankan sebagai akibat dipilihnya alternatif tertentu (Mulyadi, 1992:71). Sebagai contoh, suatu ruang toko pada masa sekarang disewakan dengan pendapatan sewa Rp 150.000 per bulan. Pimpinan mempertimbangkan akan menggunakannya untuk keperluan perdagangan barang X dan menghentikan persewaan ruang toko tersebut. Pendapatan

sewa yang dikorbankan jika perusahaan menggunakan sendiri ruang toko tersebut merupakan contoh biaya kesempatan.

### 2.5.2 *Avoidable Cost* (Biaya terhindarkan)

*Avoidable cost* adalah biaya yang dapat dihindari sebagai akibat dari pemilihan salah satu alternatif tindakan. Sebagai contoh, perusahaan A mempertimbangkan akan tetap membuat sendiri salah satu komponen produknya atau membeli komponen tersebut dari pihak luar. Untuk alternatif tetap membuat sendiri, biaya yang dikeluarkan adalah biaya tetap berupa biaya gaji, biaya depresiasi dan biaya overhead pabrik tetap dan biaya variabel berupa biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya over head pabrik langsung. Untuk alternatif membeli, biaya yang dikeluarkan adalah biaya tetap berupa biaya gaji, biaya depresiasi dan biaya overhead pabrik tetap dan biaya variabel berupa biaya pembelian komponen. Jika alternatif membeli dari pihak luar yang dipilih, maka biaya terhindarkan alternatif ini adalah biaya variabel berupa biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya over head pabrik langsung (Mulyadi, 1992:71)

### 2.5.3 *Incremental Cost* (Biaya tambahan)

*Incremental cost* adalah tambahan biaya yang akan terjadi jika suatu alternatif yang berkaitan dengan perubahan volume kegiatan dipilih (Mulyadi, 1992:70). Sebagai contoh, perusahaan B mempunyai volume produksi sebesar 100.000 kg per tahun dengan total biaya produksi Rp 500.000. Suatu usul telah dibuat untuk menaikkan volume produksi menjadi

Rp 150.000 kg per tahun dengan total biaya produksi Rp 650.000. Biaya tambahan dalam alternatif menaikkan volume produksi tersebut adalah sebesar Rp 150.000.

#### 2.5.4 *Out-of-Pocket Cost* (Biaya keluar dari kantong)

*Out-of-Pocket Cost* adalah biaya yang memerlukan pengeluaran kas sekarang atau dalam jangka dekat sebagai akibat dari keputusan manajemen (Mulyadi, 1992:72). Sebagai contoh, manajemen menerima pesanan pembuatan produk dari seorang pelanggan. Untuk pembuatan produk tersebut dikeluarkan biaya bahan baku sebesar Rp 100.000, biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp 150.000 dan biaya overhead pabrik variabel sebesar Rp 50.000. Dalam hal ini biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik variabel merupakan contoh biaya keluar dari kantong yang besarnya Rp 300.000.