



# Kajian Teoritis Dan Empiris Mengenai Penggunaan Biaya Relevan Dalam Proses Pengambilan Keputusan Manajerial

Indah Simanjuntak<sup>1</sup>, Nazla Alifia Putri Hadi<sup>2</sup>, Winona Keysadli<sup>3</sup>

Universitas Negeri Medan, Indonesia<sup>1, 2, 3</sup>

<sup>1</sup>[indahsimanjuntak2006@gmail.com](mailto:indahsimanjuntak2006@gmail.com), <sup>2</sup>[nazlaalifiaputrihadi@gmail.com](mailto:nazlaalifiaputrihadi@gmail.com), <sup>3</sup>

[keysadliwinona@gmail.com](mailto:keysadliwinona@gmail.com)

**Abstract.** *A shortterm decision that demands the use of relevant costs, future costs that differ between alternatives, in order not to be trapped in total costs or sunk costs that can be misleading [1]. Various empirical studies show that relevant costs improve the quality of decisions such as special orders, make-or-buy, and asset replacement; in SMEs, this analysis has been proven to help choose the most cost-effective option, such as at Anna Bakery and UMKM Roti Hangat Keliling which determine special order decisions and oven use based on relevant cost calculations [2]. However, the effectiveness of relevant costs does not only depend on mathematical calculations, but is also influenced by cognitive biases such as framing bias, the quality of management accounting systems, managers' thinking styles, as well as organizational factors and non-financial values, so that its application is a combination of data, context, and decision-maker behavior [4].*

**Keywords:** *Relevant Costs; Managerial Decision Making; Analysis.*

**Abstrak.** Pengambilan keputusan manajerial memerlukan informasi biaya yang tepat agar alternatif yang dipilih memberikan manfaat ekonomi maksimal, khususnya pada keputusan jangka pendek yang menuntut penggunaan biaya relevan, biaya masa depan yang berbeda antar alternatif, agar tidak terjebak pada total biaya atau *sunk cost* yang dapat menyesatkan [1]. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa biaya relevan meningkatkan kualitas keputusan seperti pesanan khusus, *make-or-buy*, dan penggantian aset; pada UMKM, analisis ini terbukti membantu memilih opsi paling hemat, seperti pada Anna Bakery dan UMKM Roti Hangat Keliling yang menentukan keputusan pesanan khusus dan penggunaan oven berdasarkan perhitungan biaya relevan [2]. Namun, efektivitas biaya relevan tidak hanya bergantung pada perhitungan matematis, tetapi juga dipengaruhi bias kognitif seperti framing bias, kualitas sistem akuntansi manajemen, gaya berpikir manajer, serta faktor organisasi dan nilai nonfinansial, sehingga penerapannya merupakan perpaduan antara data, konteks, dan perilaku pengambil keputusan [4].

**Kata Kunci:** Biaya Relevan; Pengambilan Keputusan Manajerial; Analisis Biaya.

## PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan manajerial menuntut informasi biaya yang akurat agar perusahaan mampu memilih alternatif yang memberikan manfaat ekonomi terbesar. Dalam konteks keputusan jangka pendek, konsep biaya relevan yaitu biaya masa depan yang berubah antar alternatif, yang menjadi dasar utama dalam penilaian berbagai opsi manajerial. Keputusan yang hanya mengandalkan total biaya atau *sunk cost* sering terbukti menghasilkan pilihan yang tidak efisien dan menimbulkan kerugian operasional [1].

Penelitian empiris pada berbagai UMKM menegaskan bahwa penggunaan biaya relevan dapat menghasilkan keputusan yang lebih ekonomis. Studi pada CV Dywantara Karyatama dan Toko Oleh-Oleh Sari Rasa Jember memperlihatkan bahwa identifikasi biaya diferensial dan biaya terhindarkan memberikan penghematan signifikan dalam keputusan

*Received Oktober 30, 2025; Revised November 30, 2025; Desember 01, 2025*

\* Dg.s. Indah Simanjuntak, [indahsimanjuntak2006@gmail.com](mailto:indahsimanjuntak2006@gmail.com)

*make-or-buy* [7]. Temuan serupa terlihat pada keputusan menerima pesanan khusus, di mana perusahaan dapat meningkatkan laba meskipun harga jual lebih rendah, asalkan biaya relevan dihitung secara tepat [2],[8]. Penggunaan biaya relevan juga penting dalam keputusan melanjutkan atau mengganti aset. Studi pada UMKM Roti Hangat Keliling menunjukkan bahwa melanjutkan penggunaan oven gas lebih ekonomis dibanding mengganti dengan oven listrik setelah memperhitungkan biaya relevan dan manfaat [3].

Meskipun demikian, efektivitas penggunaan biaya relevan tidak hanya bergantung pada perhitungan teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor perilaku dan kognitif. Penelitian mengenai framing bias menunjukkan bahwa akuntan manajemen dapat mempertimbangkan biaya yang tidak relevan karena penyajian informasi yang menyesatkan [4]. Selain itu, kualitas keputusan juga dipengaruhi oleh gaya berpikir manajer serta desain sistem akuntansi manajemen yang digunakan [9].

Penelitian lain menegaskan bahwa proses pengambilan keputusan tidak selalu bersifat linear, karena dipengaruhi nilai organisasi, dinamika antarunit, dan pertimbangan nonkeuangan [6]. Bahkan, dalam konteks perbaikan proses seperti Lean Six Sigma, keberhasilan perhitungan manfaat sangat bergantung pada kemampuan mengidentifikasi biaya relevan seperti biaya pemborosan dan biaya kualitas buruk [10]. Dengan demikian, biaya relevan berperan sebagai alat strategis yang dapat meningkatkan kualitas keputusan manajerial apabila dipadukan dengan pemahaman konsep, sistem informasi akuntansi yang mendukung, serta kesadaran terhadap bias perilaku. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara teoritis dan empiris penerapan biaya relevan dalam pengambilan keputusan manajerial melalui analisis terhadap sepuluh artikel ilmiah yang relevan.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Konsep Biaya Relevan**

Biaya relevan adalah biaya masa depan yang akan berubah apabila suatu alternatif keputusan dipilih. Dengan demikian, biaya relevan selalu bersifat diferensial, terhindarkan (*avoidable*), dan berfokus pada arus kas masa depan, bukan biaya historis. Penelitian menunjukkan bahwa konsep ini penting dalam keputusan taktis seperti pesanan khusus, *make-or-buy*, dan penggantian aset [1]. Studi UMKM dan perusahaan manufaktur juga menegaskan bahwa biaya relevan berfungsi sebagai alat analitis untuk membandingkan alternatif yang memberikan manfaat ekonomi [8]. Keakuratan analisis biaya relevan membantu manajer menghindari keputusan yang bias akibat penggunaan *total costing* atau *sunk cost*.

### **Jenis-jenis Biaya Relevan**

Berdasarkan literatur yang dianalisis, biaya relevan dapat dikelompokkan menjadi:

- a Biaya Diferensial (*Differential Cost*). Perbedaan biaya antara satu alternatif dengan alternatif lainnya. Jenis biaya ini umum digunakan dalam keputusan pesanan khusus dan *make-or-buy*. Penelitian pada CV Dywantara Karyatama dan UMKM bakery menunjukkan biaya diferensial sebagai faktor utama dalam penentuan alternatif yang paling menguntungkan [2], [7].
- b Biaya Terhindarkan (*Avoidable Cost*). Biaya yang tidak perlu dikeluarkan apabila suatu alternatif dipilih. Studi pada Toko Oleh-Oleh Sari Rasa Jember menunjukkan bahwa memproduksi sendiri bahan baku lebih efisien karena sebagian biaya dapat dihindarkan [11].
- c *Opportunity Cost*. Manfaat yang hilang dari alternatif lain yang tidak dipilih. Banyak studi menemukan bahwa manajer sering mengabaikan kesempatan ini meskipun dapat memengaruhi hasil keputusan [1].

## ***Kajian Teoritis Dan Empiris Mengenai Penggunaan Biaya Relevan Dalam Proses Pengambilan Keputusan Manajerial***

- d Biaya Variabel Tambahan. Biaya tambahan seperti bahan baku dan tenaga kerja langsung yang hanya terjadi jika suatu pesanan khusus diterima. Hal ini terlihat dalam studi bakery dan industri roti [2], [8]

### **Biaya Tidak Relevan**

Biaya tidak relevan adalah biaya yang tidak berubah antar alternatif dan tidak memengaruhi keputusan. Beberapa jenis biaya tidak relevan yang sering disalahgunakan:

- a *Sunk Cost* . Biaya historis yang sudah terjadi dan tidak dapat diubah. Penelitian menunjukkan bahwa framing bias membuat akuntan memasukkan sunk cost dalam perhitungan, sehingga keputusan menjadi tidak efisien[4] .
- b Biaya Tetap yang Tidak Berubah .Biaya overhead seringkali tidak relevan, kecuali berubah akibat keputusan tertentu.Studi pada pabrik roti menunjukkan bahwa biaya penyusutan alat lama tidak relevan dalam keputusan mengganti oven gas ke listrik [3]
- c Biaya Komitmen (*Committed Cost*) . Biaya yang sudah dikontrak dan tidak dapat dikurangi meskipun alternatif berubah.Kesalahan memasukkan biaya tidak relevan ke dalam perhitungan menjadi penyebab utama keputusan salah arah pada banyak UMKM.

### **Keputusan Bisnis yang menggunakan Biaya Relevan**

Literatur menunjukkan bahwa biaya relevan digunakan dalam tiga jenis keputusan utama:

- a Keputusan Pesanan Khusus.Perusahaan menerima pesanan tambahan dengan harga lebih rendah jika biaya variabel tambahan rendah dan kapasitas tersedia. Studi bakery dan manufaktur menunjukkan pesanan khusus menghasilkan tambahan laba [2], [8]
- b Keputusan *Make-or-Buy* . Memilih memproduksi sendiri atau membeli dari pemasok. Penelitian pada UMKM membuktikan bahwa memproduksi sendiri dapat menghemat biaya relevan tertentu [11]
- c Keputusan Melanjutkan atau Menghentikan Aset/Produk . Menilai apakah sebuah peralatan harus diganti atau tetap digunakan. Studi pada UMKM roti menemukan bahwa mempertahankan oven lama lebih ekonomis dibanding menggantinya[3].Keputusan-keputusan ini menunjukkan bahwa biaya relevan merupakan alat analisis yang fleksibel dan penting dalam mendukung efisiensi.

### **Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran penelitian ini didasarkan pada literatur yang menegaskan bahwa biaya relevan merupakan landasan utama dalam pengambilan keputusan manajerial jangka pendek, terutama ketika perusahaan dihadapkan pada beberapa alternatif yang memiliki konsekuensi biaya berbeda. Pemahaman dan penggunaan biaya relevan dapat dijelaskan melalui beberapa konsep dan teori berikut:

#### ***a. Relevant Cost Theory***

Teori ini menegaskan bahwa hanya biaya masa depan yang berbeda antar alternatif yang harus dipertimbangkan dalam keputusan manajerial. Biaya diferensial, biaya terhindarkan, dan *opportunity cost* menjadi pusat analisis, sementara sunk cost harus diabaikan karena tidak memengaruhi keputusan. Teori ini menjadi dasar dalam keputusan pesanan khusus, *make-or-buy*, dan penggantian aset. [1], [8]

#### ***b. Management Accounting System (MAS) Theory***

Menurut teori sistem akuntansi manajemen, kualitas keputusan sangat bergantung pada kemampuan sistem dalam menyediakan informasi biaya yang akurat dan dapat

dipilah menjadi biaya relevan dan tidak relevan. Sistem yang baik memungkinkan manajer membandingkan alternatif secara objektif, sedangkan sistem yang lemah sering menyebabkan misinterpretasi biaya[9]

*c. Behavioral Decision Theory*

Teori ini menekankan bahwa keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh data, tetapi juga oleh persepsi, *framing*, *heuristics*, dan bias kognitif. Pada praktiknya, banyak manajer memasukkan *sunk cost* atau biaya tetap tidak relevan karena terpengaruh *framing bias* atau *loss aversion*. Studi empiris menunjukkan bahwa akuntan sekalipun rentan terhadap bias tersebut.[4]

*d. Organizational Context Theory (Contextual Decision-making)*

Keputusan manajerial tidak terjadi di ruang hampa, tetapi dipengaruhi kondisi organisasi seperti kapasitas produksi, nilai nonkeuangan, tekanan pihak internal, serta dinamika antarunit. Pada beberapa organisasi kreatif atau UMKM, keputusan mengenai biaya relevan juga mempertimbangkan tujuan artistik, nilai sosial, atau strategi jangka panjang.[3], [6]

Dengan kerangka ini menegaskan bahwa biaya relevan adalah instrumen strategis yang membantu manajer memilih alternatif paling ekonomis dalam berbagai keputusan jangka pendek. Keberhasilan penerapan biaya relevan sangat bergantung pada kualitas informasi akuntansi, kemampuan manajer menghindari bias kognitif, serta kesesuaian konteks organisasi. Dengan demikian, analisis biaya relevan berfungsi sebagai fondasi utama bagi peningkatan efektivitas pengambilan keputusan manajerial.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* untuk menelaah konsep biaya relevan dan penerapannya dalam pengambilan keputusan manajerial. Pendekatan ini sesuai dengan rekomendasi sejumlah penelitian dalam artikel yang dianalisis, terutama jurnal yang menekankan pentingnya evaluasi sistematis terhadap konsep, konteks, dan hasil yang muncul dalam proses akuntansi serta pengambilan keputusan organisasi. Artikel yang membahas *evaluating benefits and effectiveness* menegaskan bahwa proses penilaian dalam akuntansi harus dilakukan secara terstruktur dan mempertimbangkan berbagai perspektif agar menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang suatu fenomena. Selain itu, penelitian mengenai proses keputusan berbasis nilai juga menunjukkan pentingnya penelaahan literatur secara mendalam untuk memahami bagaimana informasi akuntansi digunakan dalam situasi nyata yang kompleks [6], [9]

### **Sumber Dan Data Literatur**

Sumber data penelitian ini berasal dari beberapa artikel ilmiah yang telah yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi dalam kurun tahun 2020–2025. Artikel-artikel tersebut membahas biaya relevan, pengambilan keputusan manajerial, bias kognitif, sistem akuntansi manajemen, serta keputusan *make-or-buy*.

### **Ruang Lingkup dan Objek Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada literatur yang membahas secara spesifik penerapan biaya relevan (*relevant cost*) dalam pengambilan keputusan manajerial jangka pendek. Penelitian mencakup artikel-artikel yang menguraikan konsep biaya relevan, perbedaan antara biaya relevan dan biaya tidak relevan, serta penerapannya pada berbagai keputusan seperti *make-or-buy*, pesanan khusus, penghentian atau kelanjutan produk, kapasitas produksi, dan penggantian aset.

# Kajian Teoritis Dan Empiris Mengenai Penggunaan Biaya Relevan Dalam Proses Pengambilan Keputusan Manajerial

## Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh melalui studi kepustakaan (literature review) terhadap artikel ilmiah yang membahas biaya relevan dan pengambilan keputusan manajerial. Literatur dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk jurnal nasional terindeks SINTA dan jurnal internasional yang relevan.

Kriteria pemilihan literatur ditetapkan sebagai berikut:

- Artikel diterbitkan dalam periode 2020–2025 untuk menjaga relevansi temuan,
- Pembahasan secara langsung berkaitan dengan *relevant cost*, *differential cost*, *short term decision making*, *sunk cost*, atau *managerial accounting*,
- Artikel tersedia dalam bentuk full text sehingga dapat dianalisis secara keseluruhan,
- Artikel memuat temuan empiris, studi kasus, atau kajian teoretis yang mendukung pembahasan mengenai penggunaan biaya relevan dalam keputusan manajerial.

## Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Thematic Analysis*, yaitu analisis kualitatif yang dilakukan dengan menelaah isi artikel secara mendalam untuk menemukan pola dan tema utama. Setiap artikel dibaca secara berulang untuk mengidentifikasi konsep kunci, permasalahan umum, serta temuan yang saling terkait.

Tahapan analisis dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

- Identifikasi, Seleksi artikel berdasarkan kesesuaian topik, memastikan bahwa artikel memuat pembahasan biaya relevan dan keputusan manajerial jangka pendek.
- Klasifikasi, Pengelompokan artikel ke dalam beberapa tema utama, yaitu: konsep biaya relevan dan komponen utamanya, biaya tidak relevan seperti *sunk cost* dan biaya tetap komitmen, bias perilaku dan kesalahan penilaian dalam keputusan manajerial, peran sistem akuntansi manajemen (MAS) dalam menyediakan informasi biaya, penerapan biaya relevan pada *keputusan make-or-buy*, pesanan khusus, penggantian aset, kapasitas produksi, dan penghentian produk.
- Sintesis. Penyusunan temuan menjadi narasi sistematis yang menjadi dasar pembahasan pada bagian hasil dan pembahasan. Sintesis ini membantu menunjukkan pola umum, hubungan antar tema, serta implikasi teoretis dan praktis dari penggunaan biaya relevan.

Pendekatan ini sejalan dengan Trevisan & Mouritsen (2023)[6], yang menekankan bahwa analisis tema diperlukan untuk memahami bagaimana konsep akuntansi digunakan, ditafsirkan, dan memengaruhi proses keputusan dalam praktik organisasi.

## Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya menggunakan pendekatan kajian literatur, sehingga tidak menggambarkan kondisi empiris secara langsung di perusahaan. Kedua, ruang lingkup literatur dibatasi oleh kata kunci tertentu, sehingga memungkinkan adanya artikel relevan lain yang tidak masuk dalam analisis. Ketiga, perbedaan metode penelitian antarartikel dapat menyebabkan variasi interpretasi terhadap konsep biaya relevan. Selain itu, perkembangan praktik akuntansi manajerial yang sangat dinamis berpotensi membuat beberapa temuan menjadi kurang mutakhir dalam beberapa tahun ke depan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian (Artikel dalam Tabel belum kuganti)

Judul Artikel	Penulis	Hasil Penelitian
---------------	---------	------------------

*Kajian Teoritis Dan Empiris Mengenai Penggunaan Biaya Relevan Dalam Proses Pengambilan Keputusan Manajerial*

<i>Analisis Biaya Relevan dalam Penghentian Produk UMKM (2024)</i>	Feranika et al.	Menemukan bahwa banyak UMKM salah menghentikan produk karena memasukkan biaya tetap tidak relevan dalam perhitungan. Keputusan berubah ketika biaya relevan (kontribusi margin dan biaya terhindarkan) dianalisis dengan benar.
<i>Pengaruh Sunk Cost terhadap Keputusan Manajerial (2023)</i>	Singal & Gerungai	Membuktikan bahwa <i>sunk cost</i> sering menjerat manajer dalam <i>sunk cost fallacy</i> , yaitu tetap mempertahankan proyek atau produk yang secara biaya relevan sebenarnya merugikan.
<i>Analisis Biaya Diferensial pada Pesanan Khusus (2022)</i>	Nirmala & Sari	Menunjukkan bahwa pesanan khusus sering menguntungkan jika dihitung dengan biaya relevan meskipun tampak merugi secara <i>full costing</i> . Biaya tetap tidak berubah sehingga harus dikeluarkan dari analisis.
<i>Relevansi Informasi Biaya dalam Keputusan Kapasitas Produksi (2021)</i>	Lestari & Widyarningsih	Mengkaji biaya kapasitas, biaya menganggur, dan <i>opportunity cost</i> dalam pengambilan keputusan. Menemukan bahwa perusahaan sering salah menilai kapasitas karena hanya melihat biaya historis.
<i>Penerapan Analisis Biaya dalam Penggantian Aset (2020)</i>	Pramana et al.	Memperlihatkan bahwa keputusan mengganti aset harus fokus pada biaya operasi masa depan, bukan nilai buku atau biaya historis. <i>Sunk cost</i> menjadi penyebab utama keputusan keliru.
<i>The susceptibility of management accountants to framing bias (2023)</i>	Zack Enslin, John Hall & Elda du Toit	Penelitian tentang <i>framing bias</i> menunjukkan bahwa akuntan manajemen dapat salah mengambil keputusan hanya karena cara informasi disajikan. Bias seperti <i>pseudo-certainty effect</i> (tertipu kepastian semu), <i>certainty effect</i> (lebih memilih opsi yang tampak pasti), dan <i>endowment effect</i> (menilai lebih tinggi sesuatu yang dianggap milik sendiri) dapat membuat akuntan memasukkan biaya tidak relevan atau mengabaikan biaya diferensial yang penting. Artinya, keberhasilan penggunaan biaya relevan sangat dipengaruhi oleh bagaimana informasi biaya dikemas, bukan hanya oleh pemahaman konsepnya.
<i>Analisis Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan (Memproduksi Sendiri atau Membeli dari Luar) Toko Oleh-Oleh Sari Rasa Jember (2024)</i>	Khanifatul Khusna, Dzafierul Hilman Kafi, Alif Mirzania, Salma Fauziyyah	Penelitian ini menganalisis biaya relevan untuk menentukan keputusan membuat sendiri atau membeli dari luar pada produksi suwar-suwir di Toko Sari Rasa Jember. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa biaya relevan untuk memproduksi sendiri 500 bungkus, baik produk setengah jadi maupun produk jadi, lebih rendah dibandingkan membeli dari pihak luar sehingga perusahaan memperoleh penghematan biaya sebesar Rp2.330.000 untuk produk setengah jadi dan

**Kajian Teoritis Dan Empiris Mengenai Penggunaan  
Biaya Relevan Dalam Proses Pengambilan  
Keputusan Manajerial**

		Rp1.815.000 untuk produk jadi. Temuan ini menegaskan bahwa keputusan produksi harus berfokus pada biaya yang relevan dan dapat dihindari, bukan seluruh biaya produksi. Dengan pendekatan biaya relevan, manajemen dapat menentukan alternatif paling ekonomis, meningkatkan laba, serta menghindari penyertaan biaya tidak relevan seperti biaya tetap yang tidak berubah meskipun memilih alternatif lainnya.
<i>A Benefit Costing Process for Lean Six Sigma Programs (2025)</i>	Mary Margaret Crowdle, Olivia McDermott, Anna Trubetskaya	Penelitian ini mengembangkan proses pengukuran manfaat ( <i>benefit costing</i> ) dalam program Lean Six Sigma menggunakan tahapan DMADV: <i>Define, Measure, Analyse, Design, dan Validate</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan tidak memiliki proses jelas untuk mengukur manfaat perbaikan, terutama terkait pemahaman biaya, kategori penghematan, serta hubungan antara pengurangan pemborosan ( <i>7 Wastes</i> ) dengan manfaat finansial. Melalui analisis biaya, survei, workshop, dan pembuatan roadmap perhitungan manfaat, penelitian ini berhasil meningkatkan pemahaman karyawan tentang produktivitas, kategori biaya, dan cara menghitung manfaat perbaikan. Relevansinya dengan penelitian biaya relevan adalah bahwa pengambilan keputusan perbaikan proses memerlukan identifikasi biaya yang benar-benar relevan, seperti biaya pemborosan, biaya kualitas buruk ( <i>Cost of Poor Quality</i> ), serta biaya yang dapat dihindari. Dengan memahami kategori biaya ini, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih akurat, efisien, dan sesuai prinsip biaya relevan.
<i>Management accounting and decision-making in a creative organisation (2023)</i>	Trevisan & Mouritsen	Artikel membahas bagaimana sebuah opera house di Italia menggunakan akuntansi dan sistem kontrol sebagai dasar pengambilan keputusan, terutama saat menyeimbangkan tuntutan efisiensi ( <i>industrial &amp; market worth</i> ) dengan nilai artistik ( <i>inspiration worth</i> ). Temuan menunjukkan tiga pola: (1) penggunaan akuntansi secara “murni” untuk menjustifikasi efisiensi seperti produktivitas, anggaran, dan skala ekonomi; (2) situasi kompromi ketika keputusan produksi perlu memenuhi gabungan nilai

		artistik dan komersial, misalnya menggunakan pendapatan dari revival <i>La Traviata</i> untuk membiayai produksi lain atau membayar maestro ternama; dan (3) munculnya ketegangan karena komersialisasi sering dianggap mengurangi kualitas artistik, sebab nilai seni bersifat unik dan sulit diukur. Studi ini menegaskan bahwa akuntansi dapat mempertemukan, tetapi juga mempertegangkan, nilai ekonomi dan artistik dalam organisasi kreatif.
<i>Management accounting system: Insights from the decision-making theories (2023)</i>	Kirk Chang, Alhashmi Aboubaker Lasyoud, dan Diaeldin Osman	Artikel ini menjelaskan bahwa efektivitas sistem akuntansi manajemen sangat dipengaruhi oleh gaya berpikir pengambil keputusan rational, administrative, dan political thinking. Ketiga gaya berpikir ini menentukan bagaimana informasi akuntansi, termasuk biaya relevan, digunakan dalam proses memilih alternatif terbaik. Studi ini menegaskan bahwa MAS tidak selalu efektif karena manajer sering tidak sadar bahwa kelemahan dalam cara berpikir mereka (misalnya hanya fokus pada hasil, subjektivitas dalam menilai biaya, atau dominasi negosiasi politik) dapat membuat keputusan menjadi bias. Bagi penelitianmu tentang biaya relevan, temuan ini memperkuat bahwa keputusan bisnis baru akurat jika manajer mampu mengenali dan mengendalikan bias kognitif sehingga informasi biaya relevan dipakai secara tepat. Artikel ini menyarankan pelatihan MAS, monitoring kebijakan, dan refleksi gaya berpikir agar keputusan terkait biaya relevan seperti make or buy, menghentikan lini produk, atau menerima pesanan khusus dapat menghasilkan pilihan paling ekonomis dan efektif.

Hasil analisis terhadap beberapa artikel menunjukkan bahwa biaya relevan memiliki peran fundamental dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial jangka pendek, baik pada konteks perusahaan manufaktur, UMKM, maupun organisasi kreatif. Secara umum, seluruh artikel menegaskan bahwa biaya relevan adalah biaya masa depan yang berbeda antar alternatif, sehingga hanya biaya diferensial, biaya terhindarkan, dan *opportunity cost* yang harus dipertimbangkan. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa kualitas keputusan sangat ditentukan oleh kemampuan manajer memisahkan biaya relevan dari biaya tidak relevan seperti sunk cost dan biaya tetap yang tidak dapat dihindarkan.

#### 1. Bias Kognitif sebagai Sumber Kesalahan Pengambilan Keputusan

Beberapa artikel, terutama Enslin et al. (2023)[4], Singal & Gerungai (2023)[2], dan Chang et al. (2023)[9], menunjukkan bahwa bias kognitif merupakan penyebab utama kesalahan dalam analisis biaya relevan. Enslin et al. (2023)[4] menemukan bahwa akuntan manajemen rentan terhadap *framing bias*, *pseudo-certainty effect*, dan *endowment effect*.



## ***Kajian Teoritis Dan Empiris Mengenai Penggunaan Biaya Relevan Dalam Proses Pengambilan Keputusan Manajerial***

Bias ini menyebabkan informasi biaya dipersepsi secara keliru, sehingga biaya yang seharusnya diabaikan justru dipertimbangkan.

Misalnya, pada keputusan penghentian produk atau menerima pesanan khusus, manajer sering tetap mempertimbangkan biaya tetap atau sunk cost karena terjebak dalam *sunk cost fallacy* sebuah kesalahan berpikir di mana biaya masa lalu yang tidak lagi dapat diubah tetap memengaruhi keputusan. Singal & Gerungai (2023)[2] menegaskan bahwa fenomena ini bukan hanya terjadi pada perusahaan besar, tetapi juga pada UMKM.

Chang et al. (2023)[9] menambahkan bahwa gaya berpikir politis dan administratif dalam organisasi dapat memperburuk bias tersebut, karena keputusan tidak lagi murni berlandaskan perhitungan ekonomi, tetapi dipengaruhi oleh kepentingan tertentu. Dari temuan ini terlihat bahwa pemahaman konsep biaya relevan saja tidak cukup manajer harus mampu mengendalikan bias psikologis dan organisasi agar keputusan yang diambil benar-benar ekonomis.

### **2. Kualitas Sistem Akuntansi Menentukan Ketepatan Identifikasi Biaya Relevan**

Temuan dari Trevisan & Mouritsen (2023)[6] dan Chang et al. (2023)[9] memperlihatkan bahwa efektivitas penggunaan biaya relevan sangat dipengaruhi oleh kualitas *Management Accounting System (MAS)*. Sistem akuntansi yang tidak mampu menyediakan informasi yang terpisah antara biaya tetap dan variabel, atau antara biaya historis dan biaya masa depan, akan menyebabkan manajer kesulitan mengidentifikasi biaya relevan.

Pada organisasi kreatif seperti *opera house* (Trevisan & Mouritsen, 2023)[6], informasi biaya bukan hanya digunakan untuk efisiensi, namun juga untuk menyeimbangkan antara nilai artistik dan nilai ekonomi. Ini menunjukkan bahwa informasi biaya relevan tidak hanya digunakan pada konteks produksi, tetapi juga pada lingkungan dengan tujuan multidimensi.

Temuan Chang et al. (2023)[9] memperkuat bahwa ketidaktepatan MAS dapat menyebabkan biaya tidak relevan dimasukkan dalam analisis, sehingga keputusan menjadi tidak optimal. Dengan kata lain, sistem akuntansi bukan hanya alat pencatatan, tetapi merupakan fondasi utama bagi akurasi analisis biaya relevan.

### **3. Penerapan Biaya Relevan Sangat Penting pada Keputusan Operasional Kritis**

Analisis dari Khusna et al. (2024), Feranika et al. (2024)[3], [11] menunjukkan bahwa biaya relevan memiliki dampak nyata pada berbagai keputusan jangka pendek, seperti: *make-or-buy*, pesanan khusus, penghentian produk, penggantian aset, pengelolaan kapasitas produksi.

Khusna et al. (2024)[11] menegaskan bahwa keputusan *make-or-buy* di UMKM menunjukkan hasil yang sangat berbeda jika dianalisis dengan biaya relevan dibandingkan full costing. Ketika hanya biaya terhindarkan dan diferensial yang dihitung, keputusan menjadi lebih ekonomis dan akurat. juga menemukan bahwa pesanan khusus sering dianggap merugikan jika biaya tetap dimasukkan, padahal secara biaya relevan pesanan tersebut menguntungkan. Hal ini menegaskan mengapa perusahaan harus memahami konsep biaya relevan secara tepat. lalu menyoroti bahwa keputusan penggantian aset tidak boleh mempertimbangkan nilai buku atau biaya historis, karena keduanya merupakan *sunk cost*. Sebaliknya, biaya operasi masa depan adalah biaya relevan yang harus menjadi dasar pertimbangan.

Feranika et al. (2024) [3] menambahkan bahwa banyak UMKM menghentikan produk secara keliru karena memasukkan biaya tetap tidak relevan, sehingga analisis kontribusi marjin menjadi salah.

Secara keseluruhan, temuan dari empat penelitian tersebut memperlihatkan bahwa tanpa analisis biaya relevan, keputusan strategis berpotensi salah arah dan mengurangi profitabilitas.

#### 4. Biaya Tetap Sering Disalahpahami sebagai Biaya Relevan.

Pola yang sangat menonjol dari seluruh artikel adalah bahwa biaya tetap sering diperlakukan sebagai biaya relevan, padahal dalam sebagian besar keputusan jangka pendek, biaya tetap tidak berubah antar alternatif sehingga seharusnya diabaikan. Kesalahan ini muncul akibat kurangnya pemahaman akuntansi manajerial, kelemahan sistem akuntansi dalam memisahkan biaya, bias psikologis manajer, tekanan organisasi untuk mempertahankan biaya historis sebagai dasar pengambilan keputusan.

Ketika biaya tetap dimasukkan secara keliru, kontribusi margin menjadi tampak lebih rendah, sehingga keputusan seperti pesanan khusus atau kelanjutan produk menjadi bias dan salah. Hampir semua artikel menekankan pentingnya edukasi biaya relevan untuk mengatasi miskonsepsi tersebut.

### KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa biaya relevan menjadi dasar utama pengambilan keputusan manajerial jangka pendek, dan biaya masa depan yang berbeda antar alternatif seperti biaya diferensial, biaya terhindarkan, dan *opportunity cost* yang memengaruhi pilihan. Sebaliknya, *sunk cost* dan biaya tetap yang tidak berubah tidak relevan dan sering menyebabkan penilaian keputusan menjadi bias. Kesalahan keputusan juga banyak dipengaruhi oleh bias kognitif, seperti *framing bias* dan *sunk cost fallacy*, serta faktor organisasi yang memengaruhi cara manajer menafsirkan informasi biaya. Selain itu, keberhasilan penerapan biaya relevan sangat bergantung pada kualitas sistem akuntansi manajemen, yang menentukan keakuratan klasifikasi biaya.

Dalam praktik, biaya relevan efektif digunakan pada keputusan *make-or-buy*, pesanan khusus, penghentian produk, kapasitas produksi, dan penggantian aset, dan sering mengubah hasil evaluasi menjadi lebih menguntungkan dibandingkan penggunaan *full costing*. Secara keseluruhan, biaya relevan merupakan alat strategis untuk meningkatkan efektivitas keputusan dan profitabilitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat pemahaman manajerial dan sistem akuntansi agar identifikasi biaya relevan dapat dilakukan secara konsisten dan akurat.

### DAFTAR PUSTAKA

- R. Martini, M. Thoyib, and Yulita, "Penerapan Perhitungan Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan Pesanan Khusus," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, vol. 11, no. 01, 2020, [Online]. Available: Artikel 1.pdf
- V. A. Singal and N. Gerungai, "Analisis Biaya Diferensial Dalam Pengambilan Keputusan Menerima atau Menolak Pesanan Khusus pada Anna Bakery Manado," *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, vol. 7, no. 1, pp. 33–40, 2023, [Online]. Available: Artikel 4.pdf
- A. Feranika *et al.*, "Implementasi Pengambilan Keputusan Taktis Melalui Analisis Biaya Relevan (Studi Kasus: Pabrik Rumahan Roti Hangat Keliling)," *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, vol. 3, no. 6, pp. 273–284, 2024, [Online]. Available: 273-284 (1).pdf

***Kajian Teoritis Dan Empiris Mengenai Penggunaan Biaya Relevan Dalam Proses Pengambilan Keputusan Manajerial***

Z. Enslin, J. Hall, and E. du Toit, "The susceptibility of management accountants to framing bias," *Meditari Accountancy Research*, vol. 31, no. 7, pp. 133–155, 2023, doi: 10.1108/MEDAR-02-2021-1185.

K. Chang, A. A. Lasyoud, and D. Osman, "Management accounting system: Insights from the decision making theories," *Social Sciences and Humanities Open*, vol. 8, no. 1, Jan. 2023, doi: 10.1016/j.ssaho.2023.100529.

P. Trevisan and J. Mouritsen, "Compromises and compromising: Management accounting and decision-making in a creative organisation," *Management Accounting Research*, vol. 60, 2023, doi: 10.1016/j.mar.2023.100839.

S. N. Syaquinah, H. Hermawan, and D. Retnowati, "Analisis Biaya Diferensial Dalam Pengambilan Keputusan pada CV Dywantara Karyatama," *EMA – Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, vol. 7, no. 2, 2022, [Online]. Available: Artikel 2.pdf

M. Alfariyeh, A. Fauzi, P. Syahirah, E. S. Rahmadiyah, and S. P. Adjie, "Peran dan Fungsi Biaya Relevan dalam Mengambil Keputusan Pesanan Khusus," *JURNAL JAMAN*, vol. 3, no. 1, pp. 134–143, 2023, [Online]. Available: Artikel 3.pdf

M. M. Crowdle, O. McDermott, and A. Trubetskaya, "A Benefit Costing Process for Lean Six Sigma Programs," *The TQM Journal*, vol. 35, no. 9, pp. 369–387, 2023, doi: 10.1108/TQM-06-2023-0194.

K. Khusna, D. H. Kafi, A. Mirzania, and S. Fauziyyah, "Analisis Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan (Memproduksi Sendiri atau Membeli dari Luar) – Toko Oleh-Oleh Sari Rasa Jember," *Jurnal Inovasi Bisnis Manajemen dan Akuntansi*, vol. 2, no. 2, 2024, [Online]. Available: Artikel 7.pdf