

## **Analisis Biaya Relevan Dalam Pengambilan Keputusan (Memproduksi Sendiri Atau Membeli Dari Luar) Pada Old Bakery**

**Aprilia Maharani, Anggie Restu Agustin**

Program Studi Akuntansi, Universitas Putra Indonseia YPTK Padang

Email: [Aprilia.Maharani023@gmail.com](mailto:Aprilia.Maharani023@gmail.com)

### **Abstract**

*This study aims to analyze the application of relevant costs in the decision to produce in-house or purchase from outside (make or buy) at Old Baker. Increasingly fierce competition in the bakery sector and declining production capacity require management to make efficient decisions based on accurate cost information. This study uses a quantitative approach with a case study method applied to Old Bakery. The data used consists of primary and secondary data obtained through interviews, observations, and documentation of production costs. Data analysis was conducted by identifying and comparing relevant and irrelevant costs for the alternatives of producing in-house and purchasing from outside. The results show that gas and electricity costs are the main relevant costs that significantly affect total production costs, while fixed costs are not a primary consideration in short-term decision-making. Under conditions of declining production capacity, the alternative of purchasing semi-finished products from outside (buy) results in lower total relevant costs than the alternative of producing in-house (make), making it more efficient and carrying a lower risk of loss. Therefore, the application of relevant cost analysis can assist Old Bakery management in making more rational and efficient production and sales decisions, while supporting business sustainability.*

*Keywords: relevant costs, decision making, make or buy, management accounting, bakery business*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan biaya relevan dalam pengambilan keputusan memproduksi sendiri atau membeli dari luar (make or buy decision) pada Old Baker. Persaingan usaha di sektor bakery yang semakin ketat serta adanya penurunan kapasitas produksi menuntut manajemen untuk mengambil keputusan yang efisien dan berbasis informasi biaya yang tepat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode studi kasus yang diterapkan pada Old Bakery. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi biaya produksi. Analisis data dilakukan dengan mengidentifikasi dan membandingkan biaya relevan dan biaya tidak relevan pada alternatif keputusan memproduksi sendiri dan membeli dari luar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa biaya gas dan listrik merupakan biaya relevan utama yang secara signifikan memengaruhi total biaya produksi, sedangkan biaya tetap tidak menjadi pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan jangka pendek. Dalam kondisi kapasitas produksi yang menurun, alternatif membeli produk setengah jadi dari luar (buy) menghasilkan total biaya relevan yang lebih rendah dibandingkan alternatif memproduksi sendiri (make), sehingga dinilai lebih efisien dan memiliki risiko kerugian yang lebih kecil. Dengan demikian, penerapan analisis biaya relevan dapat membantu manajemen Old Bakery dalam mengambil keputusan produksi dan penjualan yang lebih rasional, efisien, serta mendukung keberlanjutan usaha.

**Kata kunci:** biaya relevan, pengambilan keputusan, make or buy, akuntansi manajemen, usaha bakery

*JUBIKO is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.*

## PENDAHULUAN

Persaingan usaha di sektor industri makanan dan minuman, khususnya usaha bakery, semakin ketat seiring dengan meningkatnya jumlah pelaku usaha dan perubahan preferensi konsumen. Kondisi ini menuntut setiap perusahaan untuk mampu mengambil keputusan manajerial yang tepat, terutama dalam pengelolaan biaya produksi agar dapat mempertahankan daya saing dan meningkatkan profitabilitas. Salah satu keputusan strategis yang sering dihadapi oleh manajemen bakery adalah keputusan untuk memproduksi sendiri bahan atau produk tertentu atau membelinya dari pihak luar (*make or buy decision*). Untuk bisa bersaing dengan pesaing, perusahaan harus memproduksi barang berkualitas dengan harga murah guna memperbaiki efisiensi (Miswati & Rinjani, 2022).

Manajemen dihadapkan pada pilihan untuk memproduksi sendiri beberapa komponen atau bahan pendukung produksi, atau membelinya dari pemasok luar. Kenaikan harga bahan baku dan biaya operasional mendorong Old Bakery untuk mengevaluasi kembali struktur biayanya. Namun, tanpa pemisahan biaya yang relevan dan tidak relevan, perusahaan berisiko salah dalam menilai alternatif keputusan, yang pada akhirnya dapat menurunkan laba usaha. Dalam akuntansi manajemen, keputusan *make or buy* seharusnya didasarkan pada biaya relevan, yaitu biaya yang akan berubah akibat pemilihan suatu alternatif keputusan. Biaya relevan mencakup biaya variabel, biaya diferensial, serta biaya

kesempatan, sedangkan biaya tetap yang tidak terpengaruh oleh keputusan tidak seharusnya menjadi dasar pertimbangan. Pemahaman yang tepat mengenai biaya relevan akan membantu manajemen dalam memilih alternatif yang paling menguntungkan.

Akuntansi manajerial merupakan praktik yang menyediakan data finansial dan non finansial bagi manajer perusahaan serta para pengambil keputusan internal lainnya (Zahara & Kardi, 2022). Akibatnya, akuntansi manajemen melibatkan pengambilan keputusan, perencanaan, pengembangan sistem manajemen kinerja, dan keahlian pelaporan dan pengendalian keuangan. Ini membantu manajemen dalam membuat dan menerapkan strategi perusahaan (Siahaya & Hasmawati, 2024). Tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana cara menganalisis biaya relevan terhadap pengambilan keputusan (Memproduksi sendiri atau membeli dari luar pada Old Bakery).

### Theory Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan cabang akuntansi yang berfokus pada penyediaan informasi keuangan dan nonkeuangan bagi pihak internal perusahaan, khususnya manajemen, untuk mendukung proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2021), akuntansi manajemen bertujuan untuk menyediakan informasi yang relevan bagi manajemen dalam menjalankan fungsi manajerial, termasuk perencanaan kegiatan operasional, pengendalian biaya, serta evaluasi

kinerja. Informasi yang relevan tersebut sangat diperlukan ketika manajemen dihadapkan pada berbagai pilihan keputusan, terutama keputusan jangka pendek yang berkaitan dengan efisiensi biaya dan optimalisasi sumber daya perusahaan.

Salah satu konsep penting dalam akuntansi manajemen adalah biaya relevan. Biaya relevan didefinisikan sebagai biaya masa depan yang berbeda antara satu alternatif keputusan dengan alternatif lainnya. Artinya, hanya biaya yang akan berubah akibat pemilihan suatu alternatif yang perlu dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan biaya yang tidak terpengaruh oleh keputusan tersebut dianggap sebagai biaya tidak relevan. Dalam keputusan *make or buy*, akuntansi manajemen berperan dalam mengidentifikasi dan membandingkan biaya relevan dari masing-masing alternatif, seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead variabel, serta biaya kesempatan yang mungkin timbul apabila kapasitas produksi digunakan untuk alternatif lain. Melalui analisis tersebut, manajemen dapat menentukan alternatif yang memberikan manfaat ekonomi terbesar dan mendukung efisiensi biaya perusahaan (Hansen & Mowen, 2021).

### **Biaya Relevan**

Biaya relevan adalah biaya yang akan berubah atau berbeda nilainya akibat adanya pemilihan suatu alternatif keputusan. Biaya ini hanya berkaitan dengan kejadian di masa depan dan tidak memasukkan biaya masa lalu (*sunk cost*). Contoh biaya

relevan dalam usaha bakery meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead variabel yang timbul akibat peningkatan atau penurunan volume produksi. Biaya relevan merupakan biaya yang akan berubah akibat keputusan yang diambil dan hanya biaya yang relevan ini yang harus dipertimbangkan dalam membuat keputusan produksi atau penjualan. Biaya yang tidak akan berubah akibat suatu keputusan, misalnya biaya tetap yang sudah ada (*sunk costs*), tidak termasuk biaya relevan (Miswati & Rinjani, 2025).

### **Keputusan Memproduksi Sendiri (Make)**

Keputusan memproduksi sendiri merupakan keputusan manajemen untuk menghasilkan produk atau komponen secara internal dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Keputusan ini biasanya diambil apabila perusahaan menilai bahwa produksi internal mampu memberikan efisiensi biaya yang lebih besar dibandingkan membeli dari pihak luar (Hansen & Mowen, 2021). Selain pertimbangan biaya, keputusan memproduksi sendiri juga dipengaruhi oleh faktor non-keuangan seperti pengendalian kualitas produk, kontinuitas produksi, serta perlindungan terhadap rahasia proses produksi. Dengan memproduksi sendiri, perusahaan memiliki kendali penuh terhadap standar mutu dan jadwal produksi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Namun demikian, keputusan memproduksi sendiri juga mengandung risiko, seperti meningkatnya beban biaya tetap dan

kebutuhan pengelolaan sumber daya yang lebih kompleks. Oleh karena itu, keputusan ini harus dianalisis secara cermat dengan menggunakan informasi biaya relevan yang akurat.

### **Keputusan Membeli dari Luar (Buy)**

Keputusan membeli dari luar adalah keputusan perusahaan untuk memperoleh produk atau komponen dari pemasok eksternal dari pada memproduksinya sendiri. Keputusan ini umumnya dipilih apabila harga beli dari pemasok lebih rendah dibandingkan biaya produksi internal atau ketika perusahaan menghadapi keterbatasan kapasitas produksi (Blocher et al., 2020). Membeli dari luar memungkinkan perusahaan untuk menghemat biaya operasional, mengurangi kompleksitas produksi, serta memfokuskan sumber daya pada aktivitas inti perusahaan. Selain itu, keputusan ini juga dapat mempercepat proses produksi dan distribusi apabila pemasok mampu menyediakan produk dengan kualitas dan ketepatan waktu yang baik. Namun, ketergantungan pada pemasok eksternal dapat menimbulkan risiko seperti fluktuasi harga, keterlambatan pasokan, dan penurunan pengendalian terhadap kualitas produk. Oleh karena itu, keputusan membeli dari luar harus dianalisis tidak hanya dari sisi biaya, tetapi juga dari aspek keberlanjutan dan risiko operasional.

### **Pengambilan keputusan manajerial**

Merupakan proses sistematis dalam memilih alternatif terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia guna mencapai tujuan organisasi. Proses ini mencakup identifikasi masalah,

pengumpulan dan analisis informasi, evaluasi alternatif, serta pemilihan alternatif yang paling menguntungkan bagi perusahaan (Robbins & Coulter, 2021). Keputusan yang efektif membutuhkan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu agar manajemen dapat meminimalkan risiko dan memaksimalkan manfaat dari keputusan yang diambil. Dalam konteks perusahaan manufaktur maupun jasa, keputusan operasional jangka pendek sering kali melibatkan pertimbangan biaya dan manfaat yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, penggunaan informasi biaya relevan menjadi sangat penting dalam mendukung kualitas pengambilan keputusan manajerial.

### **Hubunga Biaya Relevann Dengan Keputusan Memproduksi Sendiri Atau Membeli Dari Luar**

Biaya relevan memiliki hubungan yang erat dengan keputusan memproduksi sendiri atau membeli dari luar karena biaya ini digunakan sebagai dasar utama dalam membandingkan konsekuensi ekonomi dari setiap alternatif keputusan. Manajemen akan mengevaluasi total biaya relevan dari alternatif memproduksi sendiri dan alternatif membeli dari luar untuk menentukan pilihan yang paling efisien (Sari & Nugroho, 2022). Analisis biaya relevan membantu perusahaan dalam menghindari kesalahan pengambilan keputusan akibat memasukkan biaya yang tidak berpengaruh terhadap keputusan. Dengan demikian, keputusan yang diambil menjadi lebih rasional, objektif, dan mampu meningkatkan efisiensi biaya serta

kinerja perusahaan, Dalam kasus Old Bakery, penerapan analisis biaya relevan memungkinkan manajemen untuk menentukan apakah produksi internal atau pembelian dari luar memberikan keuntungan ekonomi yang lebih besar bagi perusahaan.

#### **METEDO PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode studi kasus yang diterapkan pada Old Bakery. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini menganalisis data biaya dalam bentuk angka untuk menilai dan membandingkan biaya relevan antara alternatif memproduksi sendiri dan membeli dari luar. Metode studi kasus dipilih karena penelitian difokuskan pada satu objek penelitian secara mendalam guna memperoleh gambaran nyata mengenai kondisi biaya dan proses pengambilan keputusan yang terjadi di Old Bakery. Data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder yang dianalisis dengan metode analisis biaya relevan untuk menentukan alternatif keputusan yang paling efisien bagi perusahaan.

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

##### **A. Kondisi Produksi Old Bakery**

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, sistem produksi yang diterapkan oleh Old Bakery saat ini adalah produksi setengah jadi, di mana produk diperoleh dari pusat dalam kondisi belum matang sepenuhnya, kemudian dilakukan proses pemanggangan di outlet. Sistem ini dipilih untuk menjaga konsistensi rasa dan kualitas produk sekaligus

mengurangi kompleksitas proses produksi penuh.

Kapasitas produksi normal Old Bakery mencapai 20 loyang atau sekitar 240 pcs per periode, namun pada kondisi aktual kapasitas tersebut tidak tercapai secara optimal. Produk yang paling dominan diproduksi dan dijual adalah roti pandan cokelat dan roti cokelat, karena memiliki permintaan paling stabil. Saat ini, Old Bakery mengalami penurunan kapasitas produksi (under capacity) yang berdampak pada pemanfaatan biaya operasional yang kurang efisien.

##### **B. Identifikasi dan Klasifikasi Biaya**

Biaya utama yang dikeluarkan dalam proses produksi meliputi biaya gas dan biaya listrik yang digunakan dalam proses pemanggangan. Pencatatan biaya masih dilakukan secara manual menggunakan Microsoft Excel, sehingga pemisahan antara biaya tetap dan biaya variabel belum sepenuhnya terstruktur.

##### **C. Analisis Biaya Relevan dan Tidak Relevan**

Biaya yang berubah seiring dengan perubahan jumlah produksi, seperti biaya gas dan listrik, dikategorikan sebagai biaya relevan karena secara langsung dipengaruhi oleh keputusan produksi. Sebaliknya, biaya yang tetap dikeluarkan meskipun volume produksi berubah, seperti biaya sewa dan peralatan, termasuk dalam biaya tidak relevan dan tidak menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan jangka pendek.

##### **D. Analisis Keputusan Produksi (Make or Buy)**

Dalam kondisi kapasitas produksi yang menurun, Old Bakery dihadapkan

pada pilihan antara memproduksi sendiri (make) atau membeli produk setengah jadi dari luar (buy). Untuk mendukung keputusan tersebut, dilakukan analisis biaya relevan sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 1. Analisis Biaya Relevan Keputusan Make or Buy Old Bakery**

Komponen Biaya Relevan	Produksi Sendiri (Make)	Membeli dari Luar (Buy)	Keterangan
Biaya gas	Tinggi	Rendah	Produksi penuh membutuhkan gas lebih besar
Biaya listrik	Tinggi	Rendah	Waktu pemanggangan lebih singkat pada buy
Biaya tenaga kerja langsung	Ada	Tidak ada	Buy tidak memerlukan tenaga produksi
Biaya bahan tambahan	Ada	Tidak ada	Hanya muncul saat produksi sendiri
Biaya pembelian produk setengah jadi	Tidak ada	Ada	Biaya utama jika memilih buy
Total biaya relevan	Lebih tinggi	Lebih rendah	Buy lebih efisien

**Tabel 2. Ringkasan Evaluasi Keputusan Produksi**

Kriteria	Make	Buy
Total biaya relevan	Tinggi	Rendah
Efisiensi pada kapasitas menurun	Rendah	Tinggi
Risiko kerugian	Tinggi	Rendah

Kriteria	Make	Buy
Kesesuaian dengan kondisi Old Bakery saat ini	Kurang sesuai	Sangat sesuai

Berdasarkan hasil analisis, keputusan membeli produk setengah jadi (buy) menghasilkan biaya relevan yang lebih rendah dibandingkan memproduksi sendiri, terutama dalam kondisi permintaan dan kapasitas produksi yang menurun. Oleh karena itu, strategi *buy* dinilai lebih efisien dan realistis untuk diterapkan oleh Old Bakery dalam jangka pendek.

**E. Analisis Keputusan Penjualan**

Penentuan harga jual di Old Bakery dilakukan dengan mempertimbangkan harga pasar dan daya beli konsumen. Pendapatan harian berada pada kisaran Rp500.000 hingga Rp1.000.000, namun pada kondisi saat ini pendapatan cenderung stagnan di sekitar Rp500.000 per hari.

Old Bakery juga pernah menerima pesanan khusus dengan harga yang berbeda dari harga normal. Selama pesanan tersebut mampu menutup biaya relevan, maka keputusan penerimaan pesanan tetap memberikan kontribusi laba positif bagi usaha.

**F. Dampak Analisis Biaya Relevan terhadap Laba**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan analisis biaya relevan membantu Old Bakery dalam mengidentifikasi biaya yang benar-benar memengaruhi laba. Dengan fokus pada biaya relevan, usaha dapat mengendalikan pengeluaran dan meningkatkan efisiensi biaya produksi. Meskipun peningkatan laba belum signifikan akibat keterbatasan

penjualan, analisis biaya relevan memberikan dasar pengambilan keputusan yang lebih rasional dan terukur.

### G. Evaluasi dan Implikasi

Analisis biaya relevan terbukti membantu manajemen Old Bakery dalam mengambil keputusan produksi dan penjualan yang lebih efisien. Kendala utama yang dihadapi adalah sistem pencatatan biaya yang masih sederhana, sehingga diperlukan perbaikan sistem akuntansi biaya agar keputusan di masa mendatang dapat lebih akurat. Penerapan biaya relevan memberikan dampak positif terhadap keberlanjutan usaha, terutama dalam menghadapi kondisi pasar yang tidak stabil.

### KESIMPULAN PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa analisis biaya relevan memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan produksi pada Old Bakery. Biaya gas dan listrik merupakan biaya relevan utama yang memengaruhi total biaya produksi, sedangkan biaya tetap tidak menjadi pertimbangan utama dalam keputusan jangka pendek.

Dalam kondisi kapasitas produksi yang menurun, keputusan membeli produk setengah jadi dari luar (buy) terbukti lebih efisien dibandingkan memproduksi sendiri (make) karena menghasilkan biaya relevan yang lebih rendah dan risiko kerugian yang lebih kecil. Oleh karena itu, penerapan analisis biaya relevan disarankan untuk dijadikan dasar utama dalam pengambilan keputusan produksi dan

penjualan guna meningkatkan efisiensi dan menjaga keberlanjutan usaha Old Bakery.

### DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. D. (2020). *Cost management: A strategic emphasis* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2021). *Cost management: Accounting and control* (7th ed.). Cengage Learning.
- Miswati, E., & Rinjani, D. A. (2022). Analisis efisiensi biaya produksi dalam meningkatkan daya saing usaha kecil menengah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 10(2), 85–95.
- Miswati, E., & Rinjani, D. A. (2025). Penerapan biaya relevan dalam pengambilan keputusan produksi pada UMKM sektor pangan. *Jurnal Akuntansi Manajerial*, 13(1), 45–56.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Sari, R. P., & Nugroho, A. (2022). Analisis biaya relevan dalam keputusan make or buy pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 17(1), 60–72.
- Siahaya, M. E., & Hasmawati. (2024). Peran akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 12(2), 101–112.
- Zahara, R., & Kardi. (2022). Akuntansi manajerial sebagai alat pengambilan keputusan manajemen.

*Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 9(1), 33–  
42.