

BAB II

PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK DAN PELAPORAN LABA RUGI SEGMENT BERDASARKAN *VARIABLE COSTING*

2.1 Pengambilan Keputusan Jangka Pendek

Pengambilan keputusan manajerial diklasifikasikan menjadi 2 jenis, yaitu pengambilan keputusan jangka pendek (*tactical decision making*) dan pengambilan keputusan jangka panjang (*strategic decision making*). Pengambilan keputusan jangka panjang dilakukan oleh manajer dengan hasil keputusan yang memiliki manfaat lebih dari satu tahun. Pengambilan keputusan jangka panjang menurut Hansen and Mowen (2007, 516) adalah memilih di antara alternatif penyelesaian masalah yang ada untuk membangun *competitive advantage* jangka panjang. Sedangkan jika keputusan yang diambil oleh manajer memiliki manfaat kurang dari satu tahun, maka disebut pengambilan keputusan jangka pendek.

Pengambilan keputusan jangka pendek atau *tactical decision making* merupakan proses memilih di antara pilihan yang ada, yang harus segera dilakukan dan bersifat jangka pendek (Hansen and Mowen, 2007:516). Meskipun berorientasi jangka pendek, jenis keputusan ini tetap mengacu pada pencapaian tujuan strategis perusahaan sehingga keunggulan kompetitif dapat dicapai perusahaan dalam jangka panjang. Langkah-langkah yang pada umumnya digunakan dalam pengambilan keputusan jangka pendek ada 6, yakni:

1. Identifikasi permasalahan yang sedang terjadi di perusahaan.
2. Identifikasi alternatif/pilihan penyelesaian masalah.

3. Identifikasi biaya dan manfaat dari setiap alternatif.
4. Identifikasi dan jumlah biaya relevan dari setiap alternatif.
5. Identifikasi faktor kualitatif.
6. Pilih alternatif yang memberikan keuntungan terbesar.

Pengambilan keputusan jangka pendek terdiri dari beberapa jenis. Menurut Hansen *and* Mowen (2007, 524), pengambilan keputusan jangka pendek yang sering dihadapi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Keputusan membeli atau membuat (*make or buy decision*),
2. Keputusan menerima atau menolak pesanan khusus (*special order decision*),
3. Keputusan menghentikan atau melanjutkan lini produk (*keep or drop decision*),
4. Keputusan menjual atau memproses (*decision to sell or process further*).

2.2 Pengambilan Keputusan Jangka Pendek Menghentikan atau Melanjutkan Lini Produk

Pada keadaan tertentu, manajer dihadapkan pada situasi yang mengharuskan perlunya pengambilan keputusan secara cepat dan tepat dalam menghentikan atau melanjutkan produksi suatu lini produk. Keadaan itu salah satu contohnya adalah saat suatu lini produk tidak lagi menguntungkan karena pendapatan perusahaan tidak mampu menutup biaya-biaya yang terjadi, atau ada perusahaan lain yang ingin membeli hak atas lini produk tertentu dengan penawaran yang menguntungkan. Situasi ini pada umumnya dihadapi oleh perusahaan dengan lini produk lebih dari satu.

Jumlah unit keluar dari suatu produk yang cenderung menurun dalam periode waktu tertentu butuh dievaluasi oleh manajer dan kemudian dilakukan pengambilan keputusan untuk menghentikan atau melanjutkan produksinya. Dalam pengambilan keputusan menghentikan atau melanjutkan lini produk, manajer harus mempertimbangkan dampak dari keputusan yang diambil, contohnya adalah ketika dihentikannya suatu lini produk mengakibatkan penurunan penjualan lini produk lain, maka menghentikan suatu lini produk bukan merupakan keputusan yang tepat.

Laporan laba rugi segmen dengan menggunakan metode *variable costing* dibutuhkan oleh manajer dalam mengambil keputusan menghentikan atau melanjutkan lini produk. Laporan tersebut menyediakan informasi yang menunjukkan margin kontribusi dan margin segmen yang berguna untuk mengevaluasi kinerja segmen (Hansen *and* Mowen, 2007:526).

2.3 Pengertian Biaya

Setiap kegiatan yang terjadi pada suatu perusahaan akan menimbulkan terjadinya biaya-biaya yang muncul sebagai akibat dari upaya perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya. Definisi biaya berbeda-beda tergantung dari konteks dan maksud dari pengguna istilah tersebut. Mulyadi (2016, 8-9) mendefinisikan biaya dalam arti luas dan sempit sebagai berikut:

“Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Sedangkan dalam arti sempit biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva.”

Sedangkan Hansen and Mowen (2007, 35) mendefinisikan biaya sebagai berikut:

“Biaya adalah kas atau setara kas yang dikorbankan untuk barang dan jasa yang diharapkan akan membawa manfaat di masa kini dan masa depan perusahaan. Disebut setara kas karena sumber daya nontunai dapat ditukar dengan barang atau jasa yang diinginkan.”

Berdasarkan beberapa definisi biaya di atas, dapat disimpulkan bahwa biaya adalah sumber daya ekonomi yang dapat diukur dengan satuan moneter, yang telah terjadi atau yang berpotensi akan terjadi, yang dikorbankan untuk memperoleh manfaat di masa kini dan di masa yang akan datang.

2.4 Klasifikasi Biaya

Perusahaan yang bertujuan mencari laba dan yang tidak bertujuan mencari laba menggunakan sumber ekonomi yang dapat diukur dengan satuan moneter sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) yang berupa sumber ekonomi lain yang bernilai lebih tinggi daripada masukan. Oleh karena itu, manajemen perusahaan berupaya agar nilai keluaran lebih tinggi daripada nilai masukan agar laba usaha dapat diperoleh perusahaan yang bertujuan mencari laba, dan sisa hasil usaha dapat diperoleh perusahaan yang tidak bertujuan mencari laba.

Dalam berupaya agar nilai keluaran lebih tinggi daripada nilai masukan, manajemen membutuhkan informasi biaya. Tanpa informasi biaya, manajemen tidak mampu mengukur nilai dari masukan dan keluaran, sehingga tidak terdapat informasi yang bermanfaat untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Informasi biaya diklasifikasikan sesuai dengan tujuan manajerial

yang bervariasi. Pada umumnya, biaya diklasifikasikan berdasarkan pada hal-hal berikut:

1. Hubungan biaya dengan produk (unit atau *batch*).
2. Hubungan biaya dengan *volume* kegiatan.
3. Hubungan biaya dengan pengambilan keputusan.
4. Fungsi pokok perusahaan.
5. Periode Akuntansi.

2.4.1 Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan Produk

Biaya dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan memiliki hubungan yang erat. Biaya yang terjadi pada perusahaan ada yang dapat ditelusur dengan mudah dan ada yang sulit. Berdasarkan hubungan biaya dengan produk, biaya diklasifikasikan menjadi 2 yaitu:

1. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Biaya langsung merupakan biaya yang dibebankan langsung pada suatu produk atau objek biaya dan dapat dengan mudah ditelusur. Contoh biaya yang termasuk biaya langsung adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

2. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*)

Biaya tidak langsung merupakan biaya yang tidak dapat dibebankan secara langsung ke suatu objek biaya karena manfaat biaya dinikmati oleh lebih dari satu objek biaya. Oleh karena itu, biaya tidak langsung tidak mudah

untuk ditelusur ke suatu produk atau objek biaya. Contoh dari biaya tidak langsung adalah biaya *overhead* pabrik (BOP).

2.4.2 Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan *Volume* Kegiatan

Volume kegiatan pada perusahaan dapat berubah sesuai dengan kemampuan produksi perusahaan dan permintaan pasar. Jika *volume* permintaan pasar meningkat dan perusahaan mampu melakukan proses produksi, maka *volume* kegiatan akan meningkat. Namun jika permintaan pasar menurun, maka *volume* kegiatan akan menurun. Perubahan *volume* kegiatan pada perusahaan mempengaruhi biaya-biaya yang terjadi. Berdasarkan hubungan biaya dengan *volume* kegiatan, biaya dapat diklasifikasikan menjadi 3 sebagai berikut:

1. Biaya Variabel (*Variable Cost*)

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sesuai dengan proporsi *volume* kegiatan, dengan kata lain perubahan total biaya berbanding lurus dengan perubahan *volume* kegiatan namun jumlah per unitnya tidak berubah. Contoh dari biaya variabel adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya bahan bakar, biaya *supplies*, dan biaya komunikasi.

2. Biaya Tetap (*Fixed Cost*)

Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tidak dipengaruhi oleh perubahan *volume* kegiatan. Biaya tetap akan selalu ada meski *volume* kegiatan perusahaan nol. Contoh dari biaya tetap adalah biaya bahan baku, biaya pemeliharaan, dan biaya sewa gedung.

3. Biaya *Semi Variabel (Semi Variable Cost)*

Biaya *semi* variabel merupakan jenis biaya yang memiliki karakteristik biaya tetap dan biaya variabel. Jumlah total biaya *semi* variabel dipengaruhi oleh *volume* kegiatan secara tidak proporsional dan biaya satuan biaya *semi* variabel berbanding terbalik dengan *volume* kegiatan. Jika volume kegiatan perusahaan nol, maka jumlah biaya *semi* variabel tidak akan menjadi nol karena memiliki karakteristik biaya tetap. Namun jika volume kegiatan perusahaan meningkat, maka jumlah total biaya *semi* variabel juga akan meningkat namun biaya satuannya akan menurun. Biaya yang termasuk jenis biaya *semi* variabel adalah biaya listrik, biaya telepon, dan biaya air.

2.4.3 Klasifikasi Biaya dalam Hubungannya dengan Pengambilan Keputusan

Informasi biaya menyajikan data yang membantu manajer saat melakukan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Manajer perlu berfokus pada biaya yang relevan dengan alternatif tindakan yang ada dan tidak berfokus pada biaya yang tidak relevan. Oleh karena itu, perlu dilakukan identifikasi untuk mengetahui biaya yang relevan dan yang tidak relevan.

1. Biaya Relevan (*Relevant Cost*)

Biaya relevan merupakan biaya yang berbeda antara satu alternatif dengan alternatif lain dan mempengaruhi pengambilan keputusan.

Supriyono (2011, 32) mendefinisikan biaya relevam sebagai berikut:

“Biaya relevan merupakan biaya yang terjadi pada suatu alternatif tindakan tertentu, tetapi tidak terjadi pada alternatif tindakan lain. Biaya relevan akan mempengaruhi pengambilan keputusan, oleh karena itu biaya relevan harus dipertimbangkan dalam pembuatan keputusan.”

Ciri-ciri dari biaya relevan yaitu merupakan biaya yang berpotensi terjadi di masa yang akan datang dan bukan biaya masa lalu.

2. Biaya Tidak Relevan (*Irrelevant Cost*)

Biaya tidak relevan merupakan biaya yang tidak berbeda diantara alternatif tindakan yang ada dan jumlahnya selalu sama tanpa memperhatikan alternatif yang akan dipilih. Oleh karena itu, biaya tidak relevan tidak perlu dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

2.4.4 Klasifikasi Biaya Berdasarkan Fungsi Pokok Perusahaan

Fungsi pokok perusahaan manufaktur terdiri atas fungsi produksi, fungsi pemasaran, serta fungsi administrasi dan umum (Siregar *et al.*, 2013:30).

Klasifikasi biaya berdasarkan fungsi pokok produksi adalah sebagai berikut:

1. Biaya Produksi (*Production Cost*)

Biaya produksi merupakan biaya yang terjadi dalam proses pengubahan bahan baku menjadi barang jadi (Siregar *et al.*, 2013:28). Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut dengan biaya utama (*prime cost*). Sedangkan biaya tenaga kerja langsung dengan biaya *overhead* pabrik disebut dengan biaya konversi (*conversion cost*). Berdasarkan elemen biaya produksi, biaya diklasifikasikan menjadi 3 yaitu sebagai berikut:

a. Biaya Bahan Baku (*Raw Material Cost*)

Biaya bahan baku merupakan nilai dari suatu bahan utama yang akan diolah menjadi barang jadi. Sebagai contoh adalah perusahaan garmen.

Perusahaan mengeluarkan sejumlah biaya untuk memperoleh bahan baku yang adalah kain, yang akan diolah menjadi barang jadi yaitu pakaian.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung (*Direct Labor Cost*)

Biaya yang terjadi sebagai bentuk upah, gaji, dan tunjangan yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi.

c. Biaya *Overhead* Pabrik (*Factory Overhead Cost*)

Biaya *overhead* pabrik adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh proses produksi dan sulit ditelusur ke suatu produk. Contoh biaya yang termasuk jenis biaya *overhead* pabrik adalah biaya tenaga kerja tidak langsung dan biaya bahan penolong seperti biaya depresiasi, gaji manajer produksi, biaya sewa gedung, biaya reparasi aset tetap, dan biaya bahan bakar.

2. Biaya Komersial (*Commercial Cost*)

a. Biaya Pemasaran (*Marketing Expense*)

Biaya pemasaran merupakan biaya-biaya yang terjadi dalam kegiatan pemasaran suatu produk atau jasa. Contohnya adalah biaya iklan, biaya promosi, dan biaya gaji karyawan divisi pemasaran.

b. Biaya Administrasi dan Umum (*General and Administrative Expense*)

Biaya administrasi dan umum adalah biaya-biaya yang berhubungan dengan pengelolaan dan pengendalian seluruh kegiatan yang terjadi di perusahaan. Contohnya adalah biaya kertas, biaya tinta *printer*, dan biaya alat tulis.

2.4.5 Klasifikasi Biaya Berdasarkan Periode Akuntansi

Berdasarkan jangka waktu manfaatnya dalam periode akuntansi, biaya diklasifikasikan menjadi 2 yaitu pengeluaran modal (*capital expenditure*) dan pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*).

1. Pengeluaran Modal (*Capital Expenditure*)

Pengeluaran modal adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (Mulyadi, 2016:16). Pengeluaran modal merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperoleh manfaat di masa depan, dicatat serta dilaporkan sebagai aset, dan dibebankan dalam setiap tahun yang menikmati manfaatnya. Contohnya adalah biaya depresiasi, biaya amortisasi, dan biaya depleksi.

2. Pengeluaran Pendapatan (*Revenue Expenditure*)

Pengeluaran pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut (Mulyadi, 2016:16). Pengeluaran pendapatan dicatat dan dilaporkan sebagai pengeluaran. Contohnya adalah biaya iklan.

2.5 Laporan Laba Rugi Segmen Berdasarkan *Variable Costing*

Segmen merupakan *subunit* dari suatu perusahaan yang cukup penting dalam pembuatan laporan kinerja dan segmen bisa berupa divisi, departemen, lini produk, kelompok pelanggan, dan lain-lain (Hansen *and* Mowen, 2007:429). Dalam laporan laba rugi segmen, biaya tetap digolongkan menjadi dua yakni biaya tetap langsung (*direct fixed cost*) dan biaya tetap bersama (*common fixed*

cost). Biaya tetap langsung adalah biaya yang dapat ditelusur ke suatu segmen dan juga dapat disebut sebagai biaya tetap terhindarkan (*avoidable fixed cost*) atau biaya tetap yang dapat ditelusuri (*traceable fixed cost*) karena biaya ini akan hilang jika suatu segmen ditutup atau dihentikan. Menurut Hansen and Mowen (2007, 430) biaya tetap bersama disebabkan oleh dua atau lebih segmen, oleh karena itu biaya tetap bersama akan tetap ada meskipun suatu segmen ditutup atau dihentikan. Contohnya adalah gaji pimpinan dan biaya depresiasi gedung. Meskipun suatu departemen pada suatu perusahaan ditutup, gaji pimpinan dan biaya depresiasi gedung perusahaan akan tetap ada.

Laporan laba rugi segmen berdasarkan *variable costing* menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh manajer dalam mengambil keputusan menghentikan atau meneruskan suatu segmen, yang dalam penelitian ini adalah lini produk. Pada laporan tersebut, margin kontribusi suatu lini produk dapat dihitung dan akan terlihat margin segmen positif atau negatif. Dalam mengambil keputusan menghentikan atau meneruskan lini produk, manajer perlu berfokus pada lini produk yang memberikan kontribusi laba positif dan menghentikan lini produk yang memberikan kontribusi laba negatif. Kontribusi laba yang dihasilkan setiap segmen untuk menutupi biaya tetap umum perusahaan disebut margin segmen (Hansen and Mowen, 2007:430).

Biaya tetap langsung terjadi disebabkan oleh setiap lini produk itu sendiri, sehingga jika salah satu lini produk ditutup maka biaya tetap langsungnya akan hilang. Namun, biaya tetap umum yang terjadi tidak akan hilang meskipun salah satu lini produk ditutup karena terjadinya biaya tetap umum disebabkan oleh dua

atau lebih segmen. Oleh karena itu, kontribusi laba dari setiap lini produk dilihat dari angka yang muncul setelah margin kontribusi dikurangi dengan biaya tetap umum, yaitu margin segmen.

Lini produk diharapkan dapat menutup biaya variabel dan biaya tetap langsungnya (margin segmen positif). Jika lini produk tidak dapat menutup biaya variabel dan biaya tetap langsungnya (margin segmen negatif), maka lini produk tersebut sebaiknya ditutup atau dihentikan. Melalui laporan laba rugi segmen berdasarkan *variable costing*, suatu lini produk dapat dianalisa apakah dapat menutup biaya variabel dan biaya tetap langsungnya atau tidak. Berikut merupakan contoh laporan laba rugi segmen menurut Hansen *and* Mowen (2007, 430):

Tabel 2.1.

Laporan Laba Rugi Segmen pada Audiomatronics, Inc. untuk Tahun 2020

Audiomatronics, Inc. Laporan Laba Rugi Segmen untuk Tahun 2020			
	MP3	DVD	Total
Penjualan	Rp 400,000	Rp 180,000	Rp 580,000
Harga pokok penjualan	(200,000)	(150,000)	(350,000)
Beban penjualan variabel	(20,000)	(14,500)	(34,500)
Margin kontribusi	Rp 180,000	Rp 15,500	Rp 195,500
Beban tetap langsung:			
<i>Overhead</i> tetap langsung	(30,000)	(20,000)	(50,000)
Penjualan dan administrasi langsung	(10,000)	(15,000)	(25,000)
Margin segmen	Rp 140,000	Rp (19,500)	Rp 120,500
Beban tetap umum:			
<i>Overhead</i> tetap umum			(70,000)
Penjualan dan administrasi umum			(20,000)
Laba bersih			Rp 30,500
Rasio Margin Segmen	35%	-10.8%	20.8%

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 2.1, terlihat bahwa *MP3* memiliki margin segmen positif yaitu 35% sedangkan *DVD* memiliki margin segmen negatif yaitu -10.8%. Artinya, *MP3* mempunyai kontribusi positif dan *DVD* mempunyai kontribusi negatif pada laba organisasi secara keseluruhan. Pada kondisi seperti ini, sebaiknya perusahaan menghentikan produksi atau menutup lini produk yang memiliki margin segmen negatif, yaitu *DVD*.

