

BAB II

PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK

2.1 Pengertian Biaya

Perusahaan membutuhkan informasi biaya dalam merancang dan melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan guna mempertahankan eksistensinya. Menurut Hansen dan Mowen (2007, 35) biaya merupakan kas yang dikorbankan untuk barang dan jasa dengan harapan dapat memberikan manfaat untuk saat ini dan masa depan bagi organisasi.

Menurut Mulyadi (2015, 8) biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam uang, yang telah terjadi atau kemungkinan terjadi untuk tujuan tertentu. Ada empat unsur penting dalam definisi biaya tersebut di atas:

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam satuan uang
3. Yang telah terjadi atau berpotensi akan terjadi
4. Pengorbanan untuk tujuan tertentu

Berdasarkan beberapa definisi biaya di atas dapat disimpulkan, biaya merupakan sumber ekonomi dalam satuan uang yang sudah dikeluarkan atau yang akan dikeluarkan untuk mendapatkan barang atau jasa dengan harapan mendapatkan manfaat di masa kini dan masa depan. Suatu perusahaan dikatakan efisien jika mampu mengelola pengeluaran biaya yang dimiliki dengan perhitungan yang tepat.

2.2 Klasifikasi Biaya

Dalam akuntansi biaya, terdapat berbagai jenis biaya tergantung pada klasifikasinya. Biaya diklasifikasikan berdasarkan kebutuhan manajemen. Menurut Carter (2005, 2-9), klasifikasi sangat penting untuk meringkas data biaya yang berarti. Klasifikasi biaya umumnya berdasarkan pada hubungan biaya dengan hal-hal berikut:

1. Hubungan Biaya dengan Departemen atau Segmen Lain

Pabrik dibagi menjadi departemen, proses, unit kerja, pusat biaya atau kelompok biaya juga berfungsi sebagai dasar mengakumulasikan biaya dan membebankan tanggung jawab untuk pengendalian biaya. Pabrik memiliki dua departemen yaitu departemen produksi dan departemen jasa. Departemen produksi merupakan departemen yang melakukan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Departemen jasa merupakan departemen yang menghasilkan jasa yang akan dinikmati oleh departemen lain. Dalam hubungannya dengan departemen, klasifikasi biaya terdiri dari dua yaitu:

a. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Biaya langsung merupakan biaya yang dapat dibebankan secara langsung pada suatu departemen. Biaya dapat ditelusuri ke suatu departemen dari mana biaya tersebut berasal.

b. Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*)

Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat dibebankan secara langsung pada suatu departemen, biaya ditanggung bersama oleh beberapa departemen yang memperoleh manfaat dari biaya tersebut.

2. Hubungan Biaya dengan *Volume* Kegiatan

Volume kegiatan perusahaan manufaktur dapat berubah sesuai dengan permintaan pasar dan kemampuan produksi perusahaan. Jika permintaan pasar meningkat dan perusahaan mampu untuk memenuhi permintaan pasar, maka *volume* kegiatan juga meningkat. Sebaliknya, jika permintaan pasar menurun, *volume* kegiatan perusahaan juga menurun. Berdasarkan hubungan biaya dengan *volume* kegiatan, biaya diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu:

a. Biaya Tetap

Biaya tetap merupakan biaya yang sifatnya tetap atau konstan, tidak dipengaruhi oleh periode dan aktivitas tertentu. Menurut Mulyadi (2015, 466) biaya tetap dalam hubungannya dengan perencanaan dan pengawasan biaya dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- 1) *Committed Fixed Cost* merupakan biaya yang sudah ditentukan dan dikeluarkan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.
- 2) *Discretionary Fixed Cost* merupakan biaya yang dikeluarkan berdasarkan kebijakan manajemen.

b. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlahnya dinamis mengikuti peningkatan atau penurunan kegiatan produksi. Menurut Mulyadi (2015, 467) biaya variabel yang hubungannya dengan perencanaan dan pengawasan dibedakan menjadi dua yaitu:

- 1) *Engineered Variable Cost* adalah biaya yang memiliki hubungan fisik tertentu dengan ukuran kegiatan tertentu atau biaya yang mempunyai hubungan erat dan nyata dengan masukan dan keluaran.
- 2) *Discretionary Variable Cost* adalah biaya yang berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan sebagai suatu kebijakan manajemen.

c. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel adalah biaya yang memiliki dua elemen yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Menurut Hansen dan Mowen (2007, 86) ada tiga metode yang dapat digunakan untuk memisahkan biaya semi variabel ke biaya tetap dan biaya variabel, yaitu:

1) Metode Tertinggi-Terendah (*High-Low Method*)

Metode titik tinggi-rendah adalah metode untuk menentukan persamaan suatu garis lurus dengan terlebih dahulu memilih dua titik (tinggi dan rendah) yang berguna dalam perhitungan parameter dan kemiringan. Menentukan biaya variabel (*b*) dan biaya tetap (*a*) dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Biaya variabel per unit} = \frac{y_2 - y_1}{x_2 - x_1}$$

$$\text{Biaya tetap per unit} = (y_2 - (\text{biaya variabel per unit} \times x_2))$$

atau

$$\text{Biaya tetap per unit} = (y_1 - (\text{biaya variabel per unit} \times x_1))$$

Keterangan:

y_2 = biaya titik tinggi

y_1 = biaya titik rendah

x_1 = keluaran tinggi

x_2 = keluaran rendah

Metode titik tertinggi-terendah memiliki keuntungan secara objektivitas. Jika dua orang menggunakan metode ini pada data tertentu, maka akan mendapatkan jawaban yang sama. Metode titik tertinggi-terendah juga mempermudah manajer mendapatkan perbaikan secara cepat jika manajer memiliki data terbatas, karena hanya menggunakan dua titik data. Hasil perhitungan menggunakan metode titik tertinggi-terendah dianggap tidak seakurat metode lain. Hal ini disebabkan oleh perhitungan yang hanya fokus kepada dua titik saja.

2) Metode *Scatterplot*

Metode *scatterplot* merupakan metode penentuan persamaan garis lurus dengan menggambarkan data dalam suatu grafik yang berisikan informasi terkait hubungan antara biaya dan aktivitas. Metode *scatterplot* menyajikan data secara visual serta dapat mempermudah manajer untuk menganalisis data dan mengetahui tingkat kegiatan yang tidak umum. Langkah-langkah metode ini adalah:

- a) Menggambar titik-titik data untuk memperlihatkan hubungan antara biaya dengan aktivitas. Sumbu y adalah biaya yang dianalisis dan sumbu x adalah aktivitas yang terkait.

- b) Memasukkan biaya setiap bulan ke dalam grafik sesuai dengan tingkatan aktivitas
- c) Menarik garis pada semua titik-titik biaya melewati di tengah titik- titik tersebut hingga memotong sumbu y . Garis tersebut disebut dengan garis b . Perilaku biaya dapat dikatakan linear apabila hubungan antara ke kedua sumbu mendekati garis lurus.
- d) Menentukan besarnya jumlah biaya tetap atau a . Perpotongan garis b dengan sumbu menunjukkan besarnya biaya tetap. Perpotongan dengan sumbu y ditarik garis ke kanan horizontal atau mendatar menunjukkan jumlah biaya tetap.
- e) Menentukan besarnya biaya variabel satuan b dengan menggunakan persamaan $b = y - ax$ atau $b = y - an$. Biaya variabel satuan menunjukkan kemiringan atau *slope* garis B atau jumlah biaya.
- 3) Metode Kuadrat Terkecil (*Least Square Method*)

Metode kuadrat terkecil mengidentifikasi garis yang paling sesuai dengan pengkuadratan deviasi. Apabila jumlah deviasi kuadrat titik-titik dari garis semakin kecil ukurannya, maka kesesuaian garis ke semua titik semakin baik. Rumus perhitungan biaya tetap (a) dan (b) sebagai berikut:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \qquad a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

Keterangan:

y = total biaya semi variabel

a = biaya tetap

b = biaya variabel

x = volume kegiatan

n = jumlah data

3. Fungsi Pokok dalam Perusahaan

Perusahaan manufaktur memiliki tiga fungsi pokok, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran dan fungsi administrasi & umum. Berdasarkan fungsi tersebut, maka biaya diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu:

a. Biaya Manufaktur

Biaya manufaktur atau produksi merupakan biaya yang digunakan saat proses mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual.

Biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

1) Biaya Bahan Baku

Biaya bahan baku merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk membeli bahan baku baik bahan mentah atau setengah jadi, yang dibutuhkan untuk proses produksi.

2) Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung merupakan biaya yang dikeluarkan sebagai imbalan untuk tenaga kerja yang terlibat langsung dengan proses produksi.

3) Biaya *Overhead* Pabrik

Biaya *overhead* pabrik merupakan biaya yang dibebankan dalam suatu proses produksi selain bahan baku dan tenaga kerja langsung.

Biaya ini merupakan bagian dari biaya produksi yang tidak nampak atau tidak dapat ditelusuri secara langsung baik ke produk itu sendiri maupun ke *volume* produksi.

b. Biaya Komersial

Biaya komersial terdiri dari biaya pemasaran dan biaya administrasi & umum. Biaya pemasaran merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk kegiatan pemasaran produk. Contohnya adalah biaya promosi, biaya iklan, biaya angkutan dari gudang perusahaan ke gudang pembeli. Biaya administrasi & umum merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam mengatur kegiatan produksi dan pemasaran produk. Contohnya adalah biaya gaji karyawan bagian keuangan, akuntansi, personalia dan hubungan masyarakat, biaya pemeriksaan akuntan dan biaya fotokopi.

4. Periode Akuntansi

Berdasarkan periode akuntansi, biaya dibagi menjadi dua yaitu biaya pengeluaran modal dan biaya pengeluaran pendapatan.

a. Pengeluaran Modal

Pengeluaran modal merupakan biaya yang memberikan manfaat lebih dari satu periode akuntansi. Pengeluaran modal akan dibebankan sebagai kos aktiva dan dibebankan dengan cara depresiasi, amortisasi dan depleksi pada tahun-tahun berikutnya. Contohnya adalah pembelian aktiva tetap dan reparasi aktiva tetap.

b. Pengeluaran Pendapatan

Pengeluaran pendapatan merupakan biaya yang memberikan manfaat pada saat periode akuntansi tersebut berjalan dan dilaporkan sebagai beban. Contohnya adalah pemeliharaan mesin.

5. Hubungan Biaya dengan Keputusan, Tindakan atau Evaluasi

Manajemen perusahaan perlu mengidentifikasi biaya yang relevan terhadap suatu alternatif dalam proses memilih alternatif yang akan dilakukan. Manajemen perlu fokus pada biaya relevan (*relevant cost*) dan tidak fokus pada biaya tidak relevan (*irrelevant cost*). Biaya relevan merupakan biaya masa yang akan datang dan memiliki perbedaan di setiap alternatif sehingga dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

2.2.1 Laporan Laba Rugi Segmen

Laporan laba rugi menyajikan informasi data-data pendapatan dan beban yang ditanggung oleh perusahaan dalam satu periode tertentu. Menurut Garrison, dkk (2010, 510) segmen adalah bagian atau aktivitas dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan data biaya, pendapatan atau laba. Departemen, divisi, lini produk dan kelompok pelanggan merupakan contoh dari segmen. Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan laporan laba rugi segmen merupakan laporan yang menyajikan informasi profitabilitas dari masing- masing segmen perusahaan. Laporan laba rugi segmen membantu manajemen mengetahui kinerja setiap segmen sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengevaluasi dan menentukan keputusan untuk kepentingan perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2007, 429) dalam membuat laporan laba rugi segmen, beban dibagi menjadi dua kategori yaitu:

1. Beban Tetap Langsung (*Direct Fixed Expenses*)

Beban tetap langsung adalah beban tetap yang dapat secara langsung ditelusuri pada suatu segmen dan kadang disebut beban tetap yang dapat dihilangkan (*avoidable fixed expenses*) atau beban tetap yang dapat ditelusuri (*traceable fixed expenses*) karena jika segmen dihapus atau dieliminasi maka beban tersebut akan hilang. Contohnya adalah jika segmen berupa wilayah penjualan, beban tetap langsungnya adalah sewa kantor penjualan dan jika ada wilayah yang dihapus maka beban tetap tersebut akan hilang.

2. Beban Tetap Umum (*Common Fixed Expenses*)

Beban tetap umum disebabkan oleh dua atau lebih segmen secara bersamaan. Beban tetap ada walaupun ada salah satu segmen yang dihapus. Contohnya adalah gaji CEO dan depresiasi gedung kantor pusat.

2.2.2 Laporan Laba Rugi Segmen Menggunakan Metode *Variable Costing*

Informasi dalam laporan laba rugi segmen menggunakan metode *variable costing* berguna untuk perusahaan yang memiliki lebih dari satu segmen. Di dalam laporan laba rugi segmen metode *variable costing* terdapat perhitungan margin kontribusi dan margin segmen. Informasi tersebut akan menjadi bahan pertimbangan oleh manajer dalam mengambil keputusan.

1. Margin Kontribusi

Dalam membuat laporan laba rugi segmen, margin kontribusi menjadi nilai pertama yang dihitung. Margin kontribusi merupakan pendapatan yang tersisa setelah penjualan dikurang biaya variabel. Setiap unit yang terjual memiliki margin kontribusi sehingga dapat diketahui seberapa besar kontribusi unit tersebut untuk menutup biaya tetap perusahaan dan menghasilkan laba. Margin kontribusi dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Margin Kontribusi} = \text{Penjualan} - \text{Biaya Variabel}$$

2. Margin Segmen

Setelah menghitung margin kontribusi, tahap selanjutnya menghitung margin segmen. Margin segmen merupakan kontribusi laba setiap segmen untuk menutup biaya tetap perusahaan. Margin segmen berguna bagi manajer saat mempertimbangkan kelanjutan produksi segmen tersebut. Margin segmen dapat dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Margin Segmen} = \text{Margin Kontribusi} - \text{Biaya Tetap Langsung}$$

2.3 Pengambilan Keputusan Jangka Pendek

Menurut Hansen dan Mowen (2007, 516) pengambilan keputusan jangka pendek atau *tactical decision making* adalah suatu proses memilih di antara pilihan yang tersedia dan harus segera dilakukan. Pengambilan keputusan taktis ini memiliki sifat jangka pendek. Walaupun fokus utamanya untuk jangka pendek,

namun keputusan ini juga mengacu pada pencapaian jangka panjang perusahaan.

Terdapat enam langkah yang dilakukan dalam pengambilan keputusan, antara lain:

1. Mengidentifikasi masalah yang terjadi di perusahaan
2. Mengidentifikasi alternatif yang dapat dijadikan solusi untuk menyelesaikan masalah
3. Mengidentifikasi biaya dan manfaat yang relevan dari setiap alternatif
4. Menghitung jumlah biaya dan manfaat yang relevan dari setiap alternatif
5. Menilai faktor-faktor kualitatif
6. Memilih alternatif yang memberikan manfaat terbesar

Pengambilan keputusan jangka pendek terdiri dari empat jenis. Menurut Hansen dan Mowen (2007, 524), empat jenis keputusan jangka pendek, antara lain:

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

2.4 Pengambilan Keputusan Menghentikan atau Melanjutkan Produk

Manajemen perusahaan yang memproduksi lebih dari satu produk pernah menghadapi keadaan dimana harus memilih menghentikan atau melanjutkan produk. Keputusan menghentikan atau melanjutkan produk merupakan keputusan dengan sifat jangka pendek, namun perlu disadari bahwa keputusan ini juga memiliki dampak untuk jangka panjang. Keputusan ini diambil melalui pertimbangan manajer terhadap informasi yang ada di laporan laba rugi segmen.

Dalam laporan laba rugi segmen terdapat margin segmen yang bermanfaat untuk mengevaluasi kinerja setiap segmen. Produk akan dilanjutkan produksinya jika margin segmen positif atau lebih dari 0. Sebaliknya, produk akan dihentikan produksinya jika margin segmen negatif atau kurang dari 0. Berikut contoh kasus dalam pengambilan keputusan menghentikan atau melanjutkan produk, berdasarkan buku Hansen dan Mowen (2007, 527).

Tabel 2.1
Laporan Laba Rugi Segmen Norton Materials

| Keterangan Biaya | Balok | Bata | Genteng | Total |
|---------------------------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Penjualan | Rp500.000 | Rp800.000 | Rp150.000 | Rp1.450.000 |
| Dikurangi: | | | | |
| Beban Variabel | 250.000 | 480.000 | 140.000 | 870.000 |
| Margin Kontribusi | 250.000 | 320.000 | 10.000 | 580.000 |
| Dikurangi Beban Tetap Langsung | | | | |
| Iklan | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 30.000 |
| Gaji | 37.000 | 40.000 | 35.000 | 112.000 |
| Penyusutan | 53.000 | 40.000 | 10.000 | 103.000 |
| Margin Segmen | 150.000 | 230.000 | -45.000 | 335.000 |
| Dikurangi: | | | | |
| Beban Tetap Umum | | | | 125.000 |
| Laba Operasi | | | | 210.000 |
| Rasio Margin Segemen | 30% | 28,75% | -30% | 23,10% |

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 2.1, terlihat bahwa genteng memiliki margin segmen negatif sebesar (-30%) sedangkan margin segmen positif dimiliki oleh balok (30%) dan bata (28.75%). Balok dan bata memberi kontribusi positif pada laba perusahaan, sedangkan genteng memberi kontribusi negative. Balok dan bata akan tetap berlanjut proses produksinya, namun manajemen mempertimbangkan untuk menghentikan produksi genteng.