

**MAKALAH**

# **INFORMASI RELEVAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN: KEPUTUSAN PEMASARAN**

*Makalah ini disusun guna memenuhi salah satu tugas  
Akuntansi Manajemen*



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

**2008**

**BAB 5**

**INFORMASI RELEVAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN:  
KEPUTUSAN PEMASARAN**

Di awal dari buku ini telah kita tekankan bahwa tujuan dari akuntansi manajemen adalah untuk menyediakan informasi yang memungkinkan para manajer untuk membuat keputusan yang penting. Pada bab ini dan berikutnya kita memusatkan untuk mengidentifikasi informasi yang relevan bagi keputusan manajemen tertentu, dengan terutama memusatkan pada keputusan pemasaran. Kemampuan untuk memisahkan relevan dari informasi yang tidak relevan adalah biasanya terdapat dari perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan di dalam bisnis yang modern.

### **1.1 Arti dari Relevan ( Keterkaitan ): Pelajaran Konseptual Utama**

Informasi yang relevan adalah tergantung pada bagaimana keputusan itu dibuat. Pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan bagian dari memilih antara beberapa macam tindakan. Tindakan yang tersedia ditentukan oleh seberapa sering pencarian formal atau informal memakan waktu dan menyaring proses, barangkali juga melibatkan tim perusahaan yang meliputi engineers/para ahli teknis, para akuntan, dan para eksekutif operasi. Para Akuntan mempunyai suatu peran yang penting di dalam proses pengambilan keputusan, bukan hanya sebagai pembuat keputusan tetapi juga mengumpulkan dan melaporkan informasi yang relevan. ( Walaupun banyak juga para manajer yang ingin agar para akuntan merekomendasikan keputusan yang tepat, pilihan akhir selalu terletak di tangan eksekutif operasi). Peran akuntan dalam pengambilan keputusan adalah terutama sebagai ahli teknis bagi analisa keuangan yang membantu para manajer berfokus pada data relevan, informasi yang akan mendorong kearah keputusan yang jauh lebih baik.

### **1.2 Definisi Relevan (Relevance Defined)**

Pada langkah terakhir dari proses pengambilan keputusan, para manajer membandingkan dua macam atau lebih tindakan alternatif. Keputusan didasarkan pada meramalkan perbedaan pada masa depan di bawah masing-masing alternatif. Pertanyaan kunci adalah: perbedaan apa yang akan menjadi pilihan? Informasi Relevan adalah peramalan pendapatan dan biaya yang akan datang di antara

beberapa alternatif berbeda. Sebagai catatan bahwa informasi relevan adalah suatu ramalan dari masa depan, bukan ringkasan masa lalu. Data historis di lampau tidak punya kaitan langsung pada suatu keputusan. Data itu dapat mempunyai suatu hubungan tidak langsung pada suatu keputusan sebab data tersebut dapat membantu di dalam meramalkan masa depan. Tetapi di dalam diri manajer, data lampau adalah tidak relevan bagi keputusan yang akan dibuat. Mengapa? Sebab keputusan tidak bisa dipengaruhi data masa lalu. Keputusan mempengaruhi masa depan. Tidak ada yang dapat mengubah apa yang telah terjadi. Dari data yang masa depan diharapkan, akan merubah beberapa alternatif berbeda yang berkaitan dengan keputusan. Contohnya jika gaji manajer departemen akan berkenaan dengan persediaan produk, gaji adalah tidak relevan bagi pemilihan produk.

### **1.3 Ketelitian dan Keterkaitan (Accuracy and Relevance)**

Yang terbaik dari semua kemungkinan di dunia, informasi yang digunakan untuk pengambilan keputusan harus sangat relevan dan akurat. Bagaimanapun, pada kenyataannya, biaya untuk memperoleh informasi sering melebihi dari manfaatnya. Akuntan sering menjual keterkaitan dan ketelitian. Tentu saja, informasi relevan harus layak dan akurat tetapi tidak harus selalu tepat. Informasi yang tepat tetapi tidak relevan adalah hal tidak berharga untuk pengambilan keputusan. Sebagai contoh, suatu gaji presiden universitas mungkin \$ 140,000 per tahun, per dolar, tetapi mungkin tidak tepat mempertanyakan tentang apakah membeli atau menyewa peralatan untuk pengolahan data. Di sisi lain, tidak tepat tetapi information relevan dapat bermanfaat. Sebagai contoh, ramalan penjualan untuk suatu produksi baru mungkin terjadi kesalahan yang besar, tetapi mungkin bisa membantu untuk memutuskan apakah perusahaan akan memproduksi produk. Tingkatan informasi adalah relevan atau tepat tergantung pada tingkatan kualitatif atau kuantitatif. kualitatif adalah suatu aspek yang tidak tepat dan sulit untuk diukur dalam dolar dan sen; kuantitatif adalah aspek yang dapat diukur dengan tepat dan gampang. Akuntan, orang-orang statistik, dan para ahli matematik mencoba mencari faktor-faktor yang mempengaruhi pembuatan keputusan di dalam istilah kuantitatif, sebab pendekatan ini mengurangi

banyaknya faktor yang kualitatif untuk diadili. Perlu dicatat bahwa keterkaitan lebih penting dibanding ketepatan di dalam pengambilan keputusan, maka suatu aspek yang kualitatif mudah mempengaruhi dampak keuangan dibanding kuantitatif pada banyak keputusan. Sebagai contoh oposisi dari pimpinan yang agresif ke mesin penyimpanan tenaga kerja dapat menyebabkan seorang manajer menunda atau menolak untuk mempertimbangkan instalasi yang lengkap lebih baik menabungkan uangnya. Sebagai alternatif, menghindari suatu ketergantungan yang jangka panjang pada suplier tertentu, perusahaan memberikan kesempatan untuk membeli suatu komponen dari suplier dengan harga yang murah dibanding biaya dari produksi yang mereka produksi sendiri. Pada sisi lain, para manajer kadang-kadang memperkenalkan teknologi yang baru (sistem komputer yang lebih canggih atau peralatan yang otomatis) walaupun hasil kuantitatif yang diharapkan tidak menarik. Para Manajer mempertahankan keputusan yang gagal untuk mengikuti perkembangan teknologi yang baru akan membawa hasil keuangan yang menguntungkan cepat atau lambat.

#### Contoh dari Keterkaitan (Example of Relevance)

Dibawah ini contoh yang akan menolong anda untuk memperjelas perbedaan yang tajam yang diperlukan untuk membedakan antara informasi relevan dan yang tidak relevan. Seandainya kamu selalu membeli bensin dari salah satu dari dua gasoline stasiun yang dekat. Kemarin kamu mencatat stasiun yang sedang menjual bensin pada \$ 1.50 per gallon; lainnya, pada \$ 1.40. Mobil mu membutuhkan bensin, dan di dalam membuat pilihan dari kedua stasiun, kamu berasumsi bahwa harga ini tidak berubah. biaya yang relevan adalah \$ 1.50 dan \$ 1.40, biaya yang akan datang diharapkan akan berbeda diantara kedua alternatif itu. Kamu menggunakan pengalaman masa lalu (apa yang diamati kemarin untuk meramalkan harga masa kini). perlu dicatat bahwa biaya yang relevan bukanlah apa yang kamu bayar di masa lalu, atau apa yang kamu mengamati kemarin, tetapi apa yang kamu harapkan untuk membayar ketika membutuhkan bensin. Biaya ini memiliki dua kriteria: (1) biaya yang diharapkan dimasa yang akan datang, dan( 2) Perbedaan diantara kedua alternatif . Kamu boleh juga merencanakan untuk melumasi mobilmu. Harga yang terbaru pada

masing-masing stasiun adalah \$ 12, dan ini adalah pembayaran yang kamu antisipasi. Biaya yang diharapkan pada masa akan datang adalah tidak relevan sebab biaya akan sama di bawah salah satu dari kedua alternatif tersebut. Biaya yang diharapkan pada masa akan datang tidak akan dipertemukan dengan ukuran kriteria yang diinginkan oleh kita. Pada level suatu bisnis, dibawah ini suatu keputusan dipertimbangkan. Suatu Pabrik memikirkan untuk menggunakan alumunium sebagai pengganti tembaga untuk lapisan asbak. Ongkos bahan mentah langsung akan berkurang dari 30 sampai 20 per asbak. Analisa pendeknya adalah sebagai berikut :

	Aluminum	Copper	Difference
Direct Material	\$ 20	\$ 30	\$ 10

Ongkos tembaga yang digunakan untuk perbandingan ini mungkin datang dari catatan biaya historis dalam pembayaran tembaga baru-baru ini, tetapi biaya relevan di analisis terdahulu adalah biaya tembaga yang diharapkan dimasa mendatang dibandingkan dengan biaya aluminum yang diharapkan dimasa mendatang. Biaya tenaga kerja langsung akan berlanjut sebesar 70 per unit dengan mengabaikan material digunakan. Itu tidak relevan sebab ukuran kriteria kita terdapat unsur perbedaan diantara beberapa alternatif tidaklah dijumpai.

	Aluminum	Cooper	Difference
Direct Material	\$ 20	\$ 30	\$ 10
Direct Labor	.70	.70	-

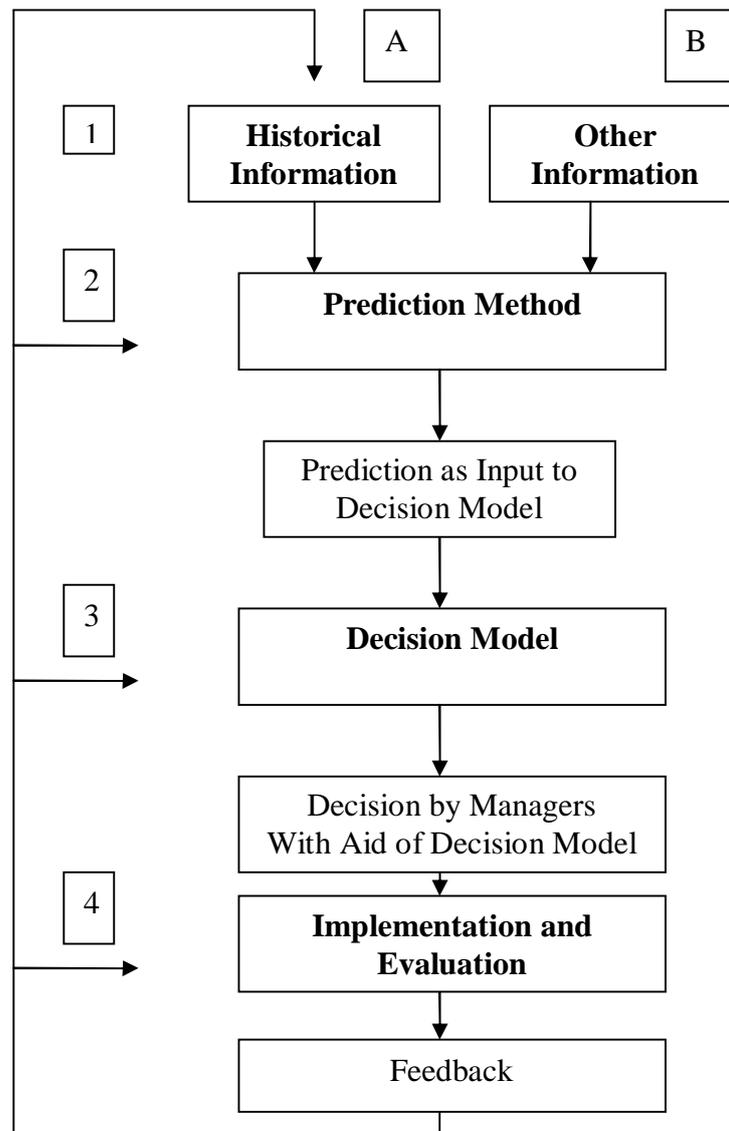
Oleh karena itu kita aman mengeluarkan tenaga kerja langsung dari perbandingan kedua alternative tersebut. Tidak ada kerugian termasuk tidak relevannya analisa formal, asalkan mereka dimasukkan dengan pantas.

Bagaimanapun, membatasi laporan relevan bermaksud menyediakan penjelasan lebih mendalam dan menghemat waktu untuk para manajer yang sibuk. Exhibit 5-1 menyediakan gambaran yang lebih terperinci dari keputusan meskipun keputusan yang sederhana lebih penting, tetapi hanya untuk

menunjukkan kerangka yang sesuai untuk keputusan yang lebih rumit. Box 1( A) menggambarkan data historis dari sistem akuntansi. Box 1( B) menggambarkan data lain, seperti indeks harga atau statistik industri yang dikumpulkan di luar sistem akuntansi. Dengan mengabaikan sumber mereka, data pada step 1 membantu merumuskan prediksi dari step 2.( ingat walaupun data historis boleh sebagai panduan untuk meramalkan, data historis tidak relevan bagi keputusan dirinya sendiri).

Dalam Step 3 prediksi menjadi masukan untuk model keputusan . **Suatu model keputusan digambarkan sebagai beberapa metoda untuk membuat suatu pilihan.** Model seperti itu sering memerlukan prosedur kuantitatif yang rumit, seperti metoda mathematical instalasi penyulingan suatu minyak tanah adalah untuk memilih produk apa untuk memproduksi selama beberapa hari atau minggu. Suatu model keputusan, bagaimanapun, boleh sederhana. Mungkin saja terbatas pada perbandingan yang tunggal tentang biaya untuk memilih diantara kedua bahan-bahan tersebut. Di dalam contoh ini model keputusan kami adalah: membandingkan perkiraan biaya per unit dan memilih alternatif dengan biaya yang lebih rendah. Kita akan berhubungan kembali dengan frekuensi exhibit 5-1 karena menunjukkan konseptual utama yang dipelajari dalam bab ini. Semuanya yang diuraikan di atas, menggunakan komponen sama dari pendekatan informasi relevan untuk berbagai keputusan khusus yang dibahas di dalam bab ini dan bab berikutnya. Dalam semua keputusan para manajer harus fokus pada prediksi untuk hasil di masa depan, tidak memikirkan hasil dimasa lalu. Kesulitan yang utama adalah memprediksi bagaimana pendapatan dan biaya akan terpengaruh oleh masing-masing alternatif. Persoalan apapun dari situasi keputusan, pertanyaan kuncinya adalah: Apa yang akan dilakukan dari perbedaan itu?

### **Exhibit 5-1 Decision Process and Role of Information**



## THE SPECIAL SALES ORDER

Keputusan yang pertama yang akan kita uji dalam informasi relevan adalah pesanan penjualan yang khusus (the special sales order).

### Illustrative Example

Exhibit 5-2 mengilustrasikan data kunci dari exhibit 4-8 dan 4-9, halaman 133 dan 134, keduanya exhibit umum yang sangat penting. Dapat kita lihat, kedua laporan laba-rugi dalam format yang berbeda. Perbedaan dari format ini mungkin tidak penting jika yang mengiringi analisis biaya akan menuju pada keputusan yang sama. Namun kedua pendekatan ini kadang-kadang diperoleh biaya per unit yang berbeda, yang harus ditafsirkan secara hati-hati.

**Exhibit 5-2 Absorption and Contribution Forms of the Income Statement**

**Samson Company**

Income Statement

For the Year Ended Dec, 31 19X2 (dalam ribuan dollar)

<b>Absorption Form</b>		<b>Contribution Form</b>	
Sales	\$ 20,000	Sales	\$ 20,000
Less: Manufacturing cost of goods sold	\$ 15,000	Less : variable expenses Manufacturing \$ 12,000 Selling and Administrative \$ <u>1,100+</u> Total variable expenses	\$ <u>13,100-</u>
Gross Margin or gross profit	\$ 5,000	Contribution margin	\$ 6,900
Less: selling and administrative expenses	\$ 4,000	Less: fixed expenses Manufacturing \$ 3,000 Selling and Administrative \$ <u>2,900</u>	\$ <u>5,900-</u>
Operating Income	<b>\$ 1,000</b>	Operating Income	<b>\$ 1,000</b>

Dalam ilustrasi ini, maksud 1 juta unit produksi, seperti suku cadang mobil, telah dibuat sendiri dan dijual. Menurut pendekatan biaya penyerapan (absorption cost), biaya produksi per unit sebesar \$15,000,000 : 1,000,000, sebesar \$15 per unit. Misalkan ada suatu perusahaan menjelang akhir tahun menyatakan keinginannya kepada Samson Company untuk membuat pesanan khusus sebanyak 100.000 unit dengan harga \$13 per unit. Apakah pesanan khusus (1) tidak akan berakibat apapun kepada kebijakan bisnis Samson Company, (2) tidak akan melanggar undang-undang antitrust mengenai diskriminasi harga, (3) tidak akan mempengaruhi total biaya tetap, (4) tidak akan menambah biaya penjualan dan biaya administrasi variabel, (5) apakah menggunakan pesanan khusus sebaliknya kapasitas produksi menjadi menganggur. Apakah Samson Company akan menerima pesanan itu? Mungkin pertanyaan ini harus lebih

dipertegas: apa perbedaan dalam hasil keuangan jangka pendek antara tidak menerima dan menerima pesanan khusus tersebut? Kunci pertanyaan itu yaitu : apa yang membuatnya berbeda?

**Correct Analysis**

Analisis yang tepat menggunakan pendekatan kontribusi dan memusatkan perhatian pada hasil akhir keseluruhan. Seperti yang ditunjukkan pada exhibit 5-3, hanya biaya produksi variabel yang dipengaruhi oleh pesanan khusus, dengan tarif \$12 per unit. Semua biaya variabel dan semua biaya tetap tidak terpengaruh, jadi manager harus berhati-hati (**safely ignore**) dalam membuat keputusan penjualan khusus. Sebagai catatan, bagaimana pendekatan kontribusi memiliki perbedaan antara perilaku biaya variabel dan biaya tetap dalam membantu menganalisis biaya. Jumlah penerimaan jangka pendek akan bertambah sebesar \$ 100.000 jika pesanan diterima walaupun harga penjualan per unit sebesar \$13 kurang dari biaya penyerapan produksi sebesar \$15.

Exhibit 5-3 menunjukkan jumlah beban tetap pada kolom pertama dan kolom sebelumnya. Mereka tidak salah memasukkan semua item yang tidak berhubungan sepanjang mereka menggunakan alternatif yang biasa dipakai. Unsur biaya tetap identik dengan semua alternatif dasar yang tidak relevan. Apakah item yang tidak relevan harus terdapat dalam analisis, tidak berarti benar atau salah. Namun, jika item yang tidak relevan termasuk dalam analisis, mereka seharusnya memasukkan item yang tepat. Dibawah ini exhibit 5-3

<b>Comparative Income</b>	<b>Predicted Statements,</b>	Without Special	Effect of Special Order		With Special
-------------------------------	----------------------------------	--------------------	----------------------------	--	-----------------

<b>Contibution Approach Semson Company For year ended Dec, 31 19X2</b>	Order 1,000,000 Units	100,000 Unit  Total	Per Unit	Order 1,100,000 Units
Sales	\$ 20,000,000	\$ 1,300,000	\$13	\$ 21,300,000
Less: variable expenses				
Manufacturing	\$ 12,000,000	\$ 1,200,000	\$12	\$ 13,200,000
Selling and Administrative	<u>\$ 1,100,000+</u>	-	-	\$ 1,100,000
Total variable expenses	\$ 13,100,000	\$ 1,200,000	\$12	\$ 14,300,000
Contribution margin	<b>\$ 6,900,000</b>	\$ 100,000	\$ 1	<b>\$ 7,000,000</b>
Less: fixed expenses				
Manufacturing	\$ 3,000,000	-	-	\$ 3,000,000
Selling and Administrative	<u>\$ 2,900,000+</u>	-	-	<u>\$ 2,900,000+</u>
Total fixed expenses	<u>(\$ 5,900,000)</u>	-	-	<u>(\$ 5,900,000)</u>
Operating Income	<b>\$ 1,000,000</b>	\$ 100,000	\$ 1	<b>\$ 1,100,000</b>

### **Incorrect Analysis**

Kesalahan menganalisis biaya kadang-kadang terjadi karena kesalahan mengartikan atau menafsirkan biaya tetap per unit. Dalam hal ini, manager dapat melakukan kesalahan atau kekeliruan menggunakan biaya penyerapan produksi (absorpsi manufacturing cost) per unit sebesar \$15 untuk membuat prediksi, untuk masa setahun :

	Without Special	Incorrect Effect of	With Special

	Order	Special Order	Order
Incorrect Analysis	<i>1,000,000</i> <i>Units</i>	<i>100,000</i> <i>Unit</i>	<i>1,100,000</i> <i>Units</i>
Sales	\$ 20,000,000	\$ 1,300,000	\$ 21,300,000
Less: Manufacturing cost of goods sold @ \$15	<u>15,000,000</u>	<u>1,500,000</u>	<u>16,500,000</u>
Gross margin	5,000,000	(200,000)	4,800,000
Selling and Administrative expenses	<u>4,000,000</u>	<u>—</u>	<u>4,000,000</u>
Operating Income	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ (200,000)</b>	<b>\$ 800,000</b>

Prediksi yang salah sebesar \$1,5 juta meningkat dalam biaya yang dihasilkan dari 100.000 unit dikali \$1,5. Tentu saja kekeliruan dalam pendekatan ini adalah bahwa biaya tetap (biaya produksi tetap) dianggap seolah-olah biaya variabel. Hindari asumsi bahwa biaya per unit bisa digunakan sebagai dasar untuk memprediksi bagaimana total biaya akan berperilaku. Unit biaya berguna untuk memprediksi biaya variabel tetapi sering menyesatkan jika digunakan untuk memprediksi biaya tetap.

### **Confusion of Variabel and Fixed Cost**

#### **(Kekacauan dari biaya Variabel dan Tetap)**

Mempertimbangkan hubungan antara total biaya produksi tetap dan biaya produksi tetap per unit :

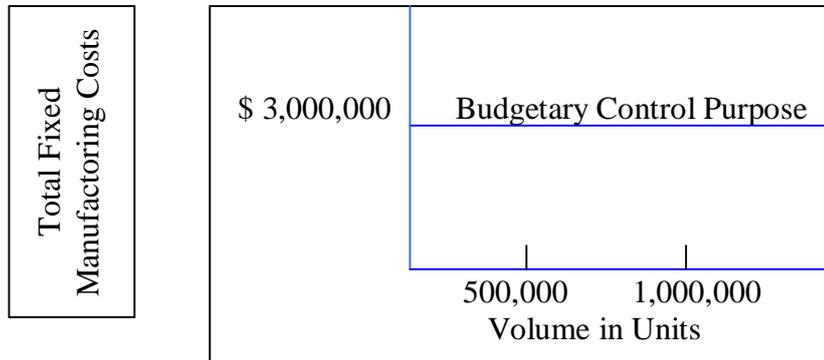
#### **Fixed Cost per unit of Product**

Total fixed manufacturing costs

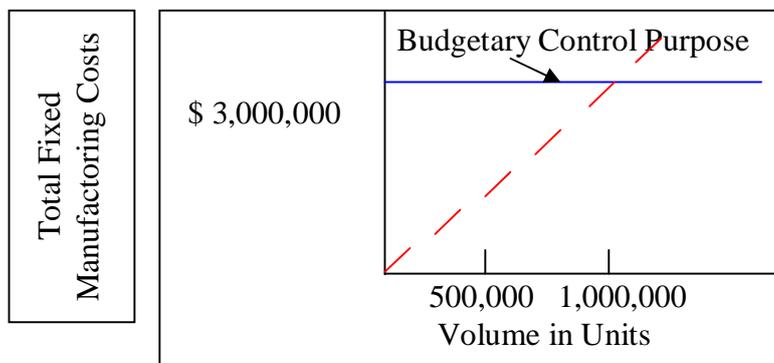
Some selected volume level used as the denominator

$$\frac{\$3,000,000}{1,000,000} = \$3 @ \text{unit}$$

Seperti yang telah dibahas dalam chapter 2, tipe biaya dalam sistem akuntansi biaya melayani dua tujuan yang sama : yaitu perencanaan dan pengawasan dari biaya produksi. Total biaya tetap untuk tujuan perencanaan anggaran dan pengawasan dapat digambarkan dalam grafik sbb:



Untuk tujuan biaya produksi, tetapi pendekatan absorption-costing mengimplikasikan bahwa biaya tetap mempunyai perilaku biaya variabel berdasarkan contoh :



Penambahan 100.000 unit tidak akan menambah banyak total biaya tetap selama total output sama dengan rentang relevan. Dalam incorrect analysis ( analisis yang salah ),  $100.000 \times \$ 3 = \$ 300.000$  termasuk biaya tetap yang diprediksikan menambah total biaya.

Singkatnya, peningkatan biaya produksi diperhitungkan oleh banyaknya 100.000.000 unit dengan harga per unitnya \$ 12 bukan \$ 15. \$ 15 ini \$ 3-nya termasuk komponen yang tidak akan mempengaruhi total biaya produksi sebagai pengganti volume.

### Spreading Fixed Cost ( Mengembangkan Biaya Tetap )

Perbedaan antara biaya per unit dan total biaya dapat menjadi bagian permasalahan ketika menganalisis perilaku biaya tetap. Mengasumsi fakta yang sama mengenai special order yang sebelumnya, kecuali bahwa pesanan untuk 250.000 unit dengan harga jual \$ 11.50. Kemudian untuk mencegah agar analisis tidak salah dalam menganalisis biaya per unit digunakan contribution approach ( pendekatan kontribusi ) dan berfokus pada total dari uni-unitnya ( dalam ribuan dolar ) :

	Without Special Order	Effect of Special Order	With Special Order
	<i>1,000,000</i>	<i>250,000</i>	<i>1,250,000</i>
	<i>Units</i>	<i>Units</i>	<i>Units</i>
Sales	<u>20,000</u>	<u>2,875*</u>	<u>22,875</u>
Variable Manufacturing costs	12,000	3,000#	15,000
Other variable costs	<u>1,100</u>	—	<u>1,100</u>
Total variable costs	<u>13,100</u>	<u>3,000</u>	<u>16,100</u>
Contribution margin	<b>6,900</b>	<b>(125)^</b>	<b>6,775</b>

Keterangan

\*250,000 x \$11.50 selling price of special order

#250,000 x \$12.00 variable manufacturing cost per unit of special order

^250,000 x \$.50 negative contribution margin per unit of special order

Pendapatan jangka pendek (Short-run income) akan turun \$ 125.000 ( 250.000 unit x \$ 0.50 ) jika special order diterima. Tidak masalah apakah biaya produksi tetap akan “unitized” atau “spread” ( mengecil atau membesar ) melebihi unit yang diproduksi, totalnya dari \$ 3,000,000 akan tidak berubah oleh special order ( dalam ribuan dollar ) :

	Without Special	Effect of Special Order	With Special
--	--------------------	----------------------------	-----------------

	Order		Order
	<i>1,000,000</i>	<i>250,000</i>	<i>1,250,000</i>
	<i>Units</i>	<i>Units</i>	<i>Units</i>
Contribution margin	<b>6,900</b>	<b>(125)<sup>^</sup></b>	<b>6,775</b>
Total fixed costs			
At an average rate of \$ 3.00*			
1,000,000 x \$ 3.00	3,000		
At an average rate of \$ 2.40**			
1,250,000 x \$ 2.40		—	<u>3,000</u>
Contribution to other fixed costs and operating income	<u>3,900</u>	<u>(125)</u>	<u>3,775</u>

\*\$ 3,000,000 : 1,000,000.

\*\*\$ 3,000,000 : 1,250,000.

Memperhatikan bahwa tidak ada permasalahan dalam biaya tetap yang melebar untuk tujuan biaya produk per unit, Total biaya tetap tidak berubah meskipun biaya tetap per unit turun dari \$ 3.00 menjadi \$ 2.40.

### Multiple-Cost Drivers and Special Order

Untuk mengidentifikasi pengaruh biaya oleh special order (atau oleh keputusan khusus lainnya), lagi dan lagi perusahaan melaksanakan langkah melewati identifikasi biaya tetap dan biaya variable yang sederhana. Seperti poin di chapter 3, banyak perbedaan cost drivers menyebabkan perusahaan untuk menghilangkan biaya. Bisnis yang mempunyai identifikasi segala perilaku biaya yang signifikan dapat memprediksi pengaruh dari special order dengan lebih akurat.

Andaikan perusahaan Samson menguji \$12,000,000 biaya variable dengan sangat tertutup dan mengidentifikasi dua cost drivers yang signifikan: \$9,000,000 yang bervariasi secara langsung dengan unit diproduksi pada tingkat \$ 9 per unit dan \$ 3,000,000 yang bervariasi dengan jumlah produksi yang didirikan. Normalnya, untuk produksi 1,000,000 unit Samson telah mendirikan 500 produksi dengan harga \$ 6,000 per satuannya dengan rata-rata 2,000 unit diproduksi untuk masing-masing pendirian. Penambahan penjualan umumnya memerlukan peningkatan jumlah pendirian yang proporsional.

Sekarang, andaikan special order untuk 100,000 unit adalah berubah sedikit dalam spesifikasi produksi. Daripada normalnya 50 pendirian Samson akan membutuhkan hanya 5 pendirian dan memproduksi 100,000 unit yang akan dilakukan hanya \$930,000 dari penambahan biaya variabel:

Additional units-based variable cost, 100,000 x \$ 9	\$ 900,000
Additional setup-based variable cost, 5 x \$ 6,000	<u>30,000</u>
Total Additional variable cost	\$ 930,000

Daripada estimasi semula dari 100,000 x \$12 = \$1,200,000 penambahan biaya variabel, special order akan mengeluarkan biaya hanya \$ 930,000, atau lebih sedikit daripada estimasi semula. Bagaimanapun special order yang besarnya \$ 270,000 lebih menguntungkan daripada diprediksi dari biaya variabel berdasarkan taksiran unit ( unit-based assessment of varible cost) yang sederhana. Special order dapat juga lebih besar biayanya daripada diprediksikan oleh analisis biaya tetap dan variabel yang sederhana. Apabila 100,000 unit special order disebut untuk variasi model dan warna, diterima pada variasi waktu dengan begitu 100,000 pendirian yang diperlukan. Biaya variabel dari special order akan menjadi \$ 1,500,000.

Additional units-based variable cost, 100,000 x \$ 9	\$ 900,000
Additional setup-based variable cost, 100 x \$ 6,000	<u>600,000</u>
Total Additional variable cost	\$1,500,000

#### RINGKASAN MASALAH

1. Kembali pada ilustrasi di exhibit 5-3, jika Samson Co. menerima special order seperti yang telah ditunjukkan pada exhibit 5-3 yang mempunyai

rincian sbb : harga penjualan sebesar \$ 13,50 dari \$13,00 tetapi seorang agen produksi yang mempunyai pencapaian order yang potensial akan membayar biaya flat \$ 40,000 apabila order tersebut diterima. Apa yang membedakan special order yang baru dalam pendapatan operasi apabila order tersebut diterima?

2. Diasumsikan dalam kenyataannya ada special order kecuali bahwa order untuk 250,000 unit dengan harga penjualan adalah \$11,50. Beberapa manajer telah mengetahui untuk mengargumentasikan bahwa penerimaan seperti order berikut ini : kita akan rugi \$ 0,50 masing-masing pada biaya produksi variabel, tetapi kita akan untung \$0,60 per unit dengan memperbesar biaya produksi tetap lebih dari 1,250,000 unit daripada hanya 1,000,000 unit. Tetapi konsekuensinya kita harus mengambil penawaran tersebut karena hal itu memberikan keuntungan \$0,10 per unit.

Old fixed manufacturing cost per unit, \$ 3,000,000 : 1,000,000	\$ 3.00
New fixed manufacturing cost per unit, \$ 3,000,000 : 1,250,000	<u>\$ 2.40</u>
“Saving” in fixed manufacturing cost per unit	\$ .60
loss on variable manufacturing cost per unit, \$ 11,50 - \$ 12.00	<u>\$ .50</u>
Net Saving per unit in manufacturing cost	<b>\$ .10</b>

Terangkan mengapa pemikiran ini salah!

Solusi untuk permasalahan 1:

1. Fokus terhadap perbedaan pendapatan dan biaya. Pada permasalahan ini penambahan untuk perbedaan dalam biaya variabel ada perbedaan di dalam biaya tetap diantara dua alternatif.

Additional revenue, 100,000 units @ \$ 13.50 per unit	\$ 1,350,000
Less additional costs	
Variable costs, 100,000 units @ \$ 12 per unit	\$ 1,200,000
Fixed cost, agent’s fee	\$ 40,000
Increase in operating income from special order	<b>\$ 110,000</b>

2. Kesalahan pemikiran datang dari ”saving” untuk penurunan di dalam biaya tetap per unit. Tanpa menghiraukan bagaimana biaya produksi tetap ”menurun atau bertambah” melebihi unit yang diproduksi, totalnya \$3,000,000 tidak

akan berubah oleh special order. Sorth-run income akan turun 250,000 unit x (\$12,00 - \$11,50) =\$125,000 jika kedua special order diterima.

### DELETION OR ADDITION OF PRODUCTS OR DEPARTEMENS

Prinsip yang sama dari relevan diaplikasikan pada special order untuk memutuskan mengenai penambahan atau penghapusan produk atau departemen.

#### Avoidable and Unavoidable Cost

Mempertimbangkan diskon departement store yang mempunyai tiga departemen utama : groceries ( bahan makanan), barang-barang kebutuhan umum lainnya, dan obat-obatan. Manajemen mempertimbangkan untuk menghentikan penjualan bahan makanan yang konsistennya menunjukkan rugi bersih. Tabel berikut ini melaporkan pendapatan bersih per tahun ( dalam ribuan dollar)

	Departements			
	Total	groceries	General marchandise	Drugs
Sales	\$ 1,900	\$ 1,000	\$ 800	\$ 100
Variable cost of goods sold and expenses*	<u>1,420</u>	<u>800</u>	<u>560</u>	<u>60</u>
Contribution margin	\$ 480 (25%)	\$ 200 (20%)	\$ 240 (30 %)	\$ 40 (40 %)
Fixed expenses (salaries, depreciation, insurance, property taxes, etc.) :				
Avoidable	\$ 265	\$ 150	\$ 100	\$ 15
Unavoidable	<u>180</u>	<u>60</u>	<u>100</u>	<u>20</u>
Total Fixed expenses	<u>\$ 445</u>	<u>\$ 210</u>	<u>\$ 200</u>	<u>\$ 35</u>
Operating income	<b>\$ 35</b>	<b>\$ ( 10 )</b>	<b>\$ 40</b>	<b>\$ 5</b>

\*Example of variable expenses include paper bags and sales commissions

Memperhatikan bahwa beban tetap terbagi menjadi dua katagori yaitu avoidable dan unavoidable. **Avoidable cost** merupakan biaya yang tidak bisa diteruskan apabila aktivitas operasi berubah atau dihapus ( relevan ). Avoidable cost meliputi departemen gaji dan biaya lainnya yang dapat dieliminasi oleh departemen khusus non operasi. **Unavoidable cost** merupakan biaya yang bisa

dilanjutkan jika operasi berhenti (tidak relevan) karena hal itu tidak mempengaruhi keputusan untuk menghapus departemen. Unavoidable cost meliputi banyak biaya umumnya yang mana didefinisikan sebagai biaya fasilitas dan pelayanan yang dapat diberikan kepada pengguna. Contohnya depresiasi toko pemanasan, AC, dan biaya manajemen umum.

Asumsikan lebih dahulu bahwa alternatif yang akan dipertimbangkan hanyalah menghentikan atau meneruskan departemen bahan makanan yang mana menunjukkan rugi \$10,000. asumsikan lebih lanjut bahwa jumlah aktiva yang telah diinvestasikan tidak terpengaruh oleh keputusan ini. Ruang yang dikosongkan akan menganggur, dan biaya yang tak dapat dihindarkan tidak akan berubah. Alternatif manakah yang anda anjurkan? Analisisnya dapat dilihat di bawah ini ( dalam ribuan dollar ) :

Store as a whole			
	Total before change	Effect of Dropping Groceries	Total After Change (a) – (b)
Income statements	(a)	(b)	
Sales	\$ 1,900	\$1,000	\$ 900
Variable expenses	<u>1,420</u>	<u>800</u>	<u>620</u>
Contribution margin	\$ 480	\$ 200	\$ 280
Avoidable fixed expenses	<u>265</u>	<u>150</u>	<u>115</u>
Profit contribution to common space and other unavoidable costs	\$ 215	\$ 50	\$ 165
Common space and other unavoidable costs	<u>180</u>	–	<u>180</u>
Operating income	<b>\$ 35</b>	<b>\$ 50</b>	<b>\$ (15)</b>

Analisa di bawah ini menunjukkan bahwa masalahnya akan menjadi lebih buruk, bukan lebih baik, jika departemen bahan makanan dihentikan dan fasilitas yang dikosongkan itu dibiarkan menganggur. Singkatnya seperti nampak di dalam laporan rugi-laba itu, departemen bahan makanan memberikan margin kontribusi

\$ 200,000, yaitu \$ 50,000 lebih banyak daripada \$ 150,000 biaya tetap yang akan dihemat dengan menutup departemen bahan makanan tersebut.

Sekarang asumsikan bahwa ruangan yang tersedia dengan ditutupnya departemen bahan makanan itu akan digunakan untuk memperluas departemen bahan kelontongan. Ruangan akan diisi dengan barang dagangan yang akan meningkatkan penjualan dengan \$ 500,000, memberikan margin kontribusi 30 persen, dan mempunyai biaya tetap yang dapat dihindarkan sebesar \$ 70,000. Maka gambarannya menjadi lebih cerah, dengan naiknya laba operasional sebesar \$ 65,000 - \$ 35,000 = \$ 30,000.

Effect of Changes				
(In thousands of dollars)	Total Before Change	Drop Groceries	Expand General Merchandise	Total After Change
	(a)	(b)		(a) – (b) + (c)
Sales	\$ 1,900	\$1,000	\$ 500	\$ 1,400
Variable expenses	<u>1,420</u>	<u>800</u>	350	970
Contribution margin	\$ 480	\$ 200	\$ 150	\$ 430
Avoidable fixed expenses	<u>265</u>	<u>150</u>	70	185
Contribution to common space and other unavoidable costs	\$ 215	\$ 50	\$ 80	\$ 245
Common space and other unavoidable costs*	<u>180</u>	–	–	<u>180</u>
Operating income	<b>\$ 35</b>	<b>\$ 50</b>	\$ 80	\$ 65

\* include the \$ 60,000 of former grocery fixed costs, which were allocations of unavoidable common costs that will continue regardless of how the space is occupied.

Seperti diperagakan di dalam rangkuman analisa yang berikut ini, tujuannya adalah supaya dari suatu ruangan atau kapasitas tertentu, bisa diperoleh kontribusi maksimum untuk pembayaran biaya-biaya yang tidak terpengaruh oleh produk apapun yang dijual ( dalam ribuan dollar ).

Profit Contribution of Given Space			
	Groceries	Expansion of General Merchandise	Difference
Sales	\$ 1,000	\$ 500	\$ 500 U
Variable expenses	<u>800</u>	<u>350</u>	<u>450 F</u>
Contribution margin	\$ 200	\$ 150	\$ 50 U
Avoidable fixed expenses	<u>150</u>	<u>70</u>	<u>80 F</u>
Contribution to common space and other unavoidable costs	\$ 50	\$ 80	\$ 30 F

F = favorable difference resulting from replacing groceries with general merchandise.

U = Unfavorable difference

Dalam kasus ini, barang kelontongan tidak akan mencapai volume dollar penjualan seperti yang bisa dicapai oleh departemen bahan makanan, tetapi penambahan harga ( markup ) yang lebih tinggi dan biaya upah yang lebih rendah ( terutama karena kebutuhan yang berkurang untuk klerk persediaan dan klerk pemeriksaan ) akan membawa hasil netto yang menguntungkan.

Perusahaan A & P, suatu rangkaian toko makanan yang amat besar di AS, menghadapi kesulitan di dalam tahun-tahun 1970-an. Perusahaan tersebut mulai melakukan penghematan dengan menutup sejumlah cabang-cabangnya. Karena manajemen kekurangan informasi yang tepat mengenai operasi masing-masing toko, maka program penutupan toko-toko cabang itu merupakan pekerjaan untung-untungan. Majalah Fortune ( 6 November 1978 ) melaporkan :

....Karena tidak adanya perhitungan laba rugi yang terperinci, dan sistem alokasi biayanya tidak mencerminkan biaya yang benar, maka para ahli strategi perusahaan A & P tidak merasa pasti apakah masing-masing toko itu benar-benar tidak menguntungkan. Misalnya saja biaya distribusi dibagikan sama rata di antara semua toko di dalam semua wilayah pemasaran tanpa memperhatikan faktor-faktor seperti umpamanya jarak toko dari gudang. Seorang pengamat dekat mengemukakan pendapatnya tentang perusahaan itu sebagai berikut : "Jika

mereka mau menutup suatu toko, mereka tentu melakukannya tanpa persiapan dan tanpa penelitian lebih dulu. Mereka tidak dapat membuat keputusan-keputusan yang rasional, karena tidak memiliki sesuatu dasar fakta.”

### **OPTIMAL USE OF LIMITED RESOURCES**

Jika suatu pabrik yang membuat berbagai produk mulai dioperasikan dengan kapasitas penuh, manajer harus menentukan apakah order itu akan diterima. Pendekatan kontribusi juga bisa diterapkan disini karena produk yang harus diutamakan atau order yang harus diterima adalah produk atau order yang akan memberikan total kontribusi laba per unit yang terbesar dari limiting faktor ( faktor pembatas ). Faktor pembatas atau kelangkaan sumber daya adalah sesuatu yang membatasi atau memaksa produksi, penjualan produk atau servis. Faktor pembatas meliputi jumlah jam kerja, dan jam-mesin yang membatasi produksi dan oleh sebab itu penjualan pada perusahaan produksi, tanah seluas meter persegi atau meter kubik yang membatasi penjualan di departemen store.

Pendekatan kontribusi harus digunakan dengan bijaksana, namun menejer kadang-kadang memaklumi kesalahan produk dengan margin kontribusi yang sangat besar atau margin kotor penjualan per dollar, tanpa menghiraukan kelangkaan sumber daya.

Diasumsikan perusahaan mempunyai dua produk plain portable heater ( pemanas sederhana ) dan fancy heater ( pemanas canggih ) dengan banyak fitur khusus. Data per unit di bawah ini :

	Plain Heater	Fancy Heater
Selling price	\$ 20	\$ 30
Variable costs	<u>16</u>	21
Contribution margin	\$ 4	\$ 9
Contribution margin-ratio	20%	30%

Produk yang mana yang lebih menguntungkan? Pada produk yang mana perusahaan akan mengeluarkan banyak sumber daya? jawaban yang benar adalah tergantung . Jika penjualan dibatasi oleh permintaan untuk jumlah pemanas yang terbatas, fancy heater lebih menguntungkan. Mengapa? Karena penjualan plain

portable heater hanya menambah laba \$ 4 sedangkan penjualan fancy heater menambah laba \$ 9. Jika faktor pembatas adalah unit yang dijual, produk yang lebih menguntungkan salah satunya dengan kontribusi per unit yang lebih tinggi.

Tujuan permintaan tahunan untuk heater dari kedua tipe itu adalah lebih dari yang dapat diproduksi perusahaan untuk tahun berikutnya. Kapasitas produktif adalah faktor pembatas. Jika 10,000 jam kapasitas tersedia dan tiga plain heater dapat diproduksi per jam dibandingkan dengan fancy heater maka, plain heater lebih menguntungkan. Mengapa? Karena kontribusinya lebih menguntungkan per jamnya dari kapasitas:

	Plain Heater	Fancy Heater
1. Units per hour	3	1
2. Contribution margin per unit	\$ 4	\$ 9
Contribution margin per hour (1) x (2)	\$ 12	\$ 9
Contribution margin for 10,000 hours	\$ 120,000	\$ 90,000

Kriteria untuk memaksimalkan profit, adalah ketika salah satu faktor pembatas memperoleh kemungkinan kontribusi yang terbesar untuk laba untuk masing-masing unit pembatas atau faktor kelangkaan. Produk yang lebih menguntungkan, ketika salah satu bagian faktor pembatas penjualan mendapat laba paling sedikit jika ada perbedaan faktor pembatas penjualan.

Ketika ada kapasitas pembatas, margin kontribusi konvensional atau rasio margin kotor per dollar penjualan menyediakan petunjuk yang paling sedikit dari laba. Mempertimbangkan contoh dari kedua department store persentase laba kotor konvensional (laba kotor : harga jual) adalah petunjuk yang sedikit untuk laba karena laba juga tergantung dimana kedudukannya dan perputaran persediaan (jumlah waktu rata-rata persediaan yang terjual per tahun). Diskon departement store seperti Wal-Mart, Target, and K-Mart memperoleh sukses ketika menggunakan Mark-up yang lebih rendah daripada departemen store yang konvensional karena mereka bersedia untuk meningkatkan perputaran dan kemudian meningkatkan kontribusi laba per unit. Exhibit 5-4 mengilustrasikan

persamaan produksi menggunakan perhitungan yang sama di masing-masing store. Kontribusi margin per unit dan per dollar penjualan dari store yang menerapkan diskon adalah lebih sedikit tetapi karena di store yang menerapkan diskon lebih cepat perputarannya, maka membuat produk yang sama lebih menguntungkan. Umumnya perusahaan mencari perputaran persediaan yang lebih cepat. Survey pada toko eceran sepatu menunjukkan bahwa toko sepatu yang laporan keuangannya dibawah rata-rata mempunyai inventory turnover 2.6 dibandingkan dengan rata-rata industri 2,0.

Melihat bahwa melalui diskusi ini biaya tetap telah dikoreksi kesalahannya. Mereka tidak relevan kecuali totalnya mempengaruhi pilihan.

	Regular Departement Store	Discount Departement Store
Retail price	\$ 4.00	\$ 3.50
Cost of merchandise and other variable costs	<u>3.00</u>	<u>3.00</u>
Contribution to profit per unit	\$ 1.00 (25%)	\$ .50 (14%)
Units sold per year	10,000	22,000
Total contribution to profit, assuming the same space allotment in both store	\$ 10,000	\$ 11,000

### **ROLE OF COST IN PRICING DECISION (PERANAN BIAYA DALAM MENETAPKAN HARGA)**

Salah satu keputusan utama manajer yaitu menetapkan harga. Sebenarnya, harga dapat diambil dengan banyak bentuk. di dalam memutuskan harga dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Menentukan harga dari produk baru
2. Menentukan harga produk yang dijual di bawah label biasanya
3. Merespon harga baru dari pesaing
4. Penawaran harga pada saat situasi tawar menawar tertutup dan terbuka

Penetapan harga dibahas secara luas dalam literatur ekonomi dan pemasaran. Di sini tujuan kita bukanlah membahas secara luas literatur itu , tetapi

untuk mengingat poin penting untuk membantu menggambarkan peran biaya-biaya dalam menetapkan harga.

### **Teori Ekonomi Dan Penetapan harga**

Penetapan harga tergantung pada karakteristik pasar suatu perusahaan. Di dalam pasar persaingan sempurna, suatu perusahaan dapat menjual sebanyak mungkin suatu produk, pada harga pasar tunggal. Jika harga lebih mahal, tidak ada pelanggan yang akan membeli. Jika harga murah, laba yang didapat sedikit. Oleh karena itu, tiap perusahaan akan menentukan harga menurut pangsa pasar, dan salah satu keputusan manajer adalah berapa banyak barang yang akan diproduksi.

Walaupun biaya tidak secara langsung mempengaruhi harga di dalam pasar persaingan sempurna, tapi berakibat pada keputusan memproduksi. Kurva biaya marginal diperlihatkan dalam exhibit 5-5 (hal 183). Biaya marginal adalah biaya tambahan dalam memproduksi dan menjual satu unit barang. Biaya marginal dapat berkurang ketika terjadi peningkatan produksi, karena lebih efisien jika memproduksi dalam jumlah yang besar. Bagaimanapun, biaya marginal naik pada saat produksi meningkat sebab fasilitas mulai terlalu penuh, menghasilkan ketidakefisienan.

Exhibit 5-5 memperlihatkan kurva pendapatan marginal. pendapatan marginal adalah pendapatan tambahan dari satu unit penjualan. Dalam persaingan sempurna, kurva pendapatan marginal yaitu garis horizontal yang sama dengan harga per unit dari semua volume penjualan. Sepanjang biaya marginal adalah lebih kecil dari harga, penjualan dan produksi tambahan dapat menguntungkan. Ketika biaya marginal melebihi harga, perusahaan kehilangan pendapatan pada unit tambahan. oleh karena itu, volume laba maksimal (profit-maximizing volume) adalah besarnya biaya marginal sama dengan harga. Dalam exhibit 5-5, perusahaan memproduksi  $V_0$  unit. memproduksi lebih sedikit dapat menghilangkan kesempatan memperoleh laba; memproduksi lebih banyak juga dapat mengurangi laba sebab setiap tambahan unit menghasilkan biaya yang lebih besar daripada pendapatannya.

Di dalam persaingan tidak sempurna (monopoli), harga suatu perusahaan akan mempengaruhi kuantitas penjualan, dalam beberapa keperluan, potongan harga diperlukan untuk menambah penjualan. Exhibit 5-6 (hal 184) berisi kurva permintaan (disebut juga kurva pendapatan rata-rata) untuk persaingan tidak sempurna (monopoli) menunjukkan volume penjualan dengan beberapa harga. Untuk menjual unit tambahan, harga semua unit yang dijual harus dikurangi. Oleh karena itu, kurva pendapatan marginal yang ditunjukkan Exhibit 5-6, di bawah kurva permintaan, pendapatan marginal dari satu unit tambahan lebih sedikit dari harga yang dijual sebab semua harga dari setiap unit menurun. Sebagai contoh, diperkirakan 10 unit dapat dijual dengan harga \$ 50 per unit. Harga harus turun menjadi \$ 49 per unit untuk agar menjual 11 unit, untuk harga \$ 48 dapat menjual 12 unit, dan harga \$ 47 dapat menjual 13 unit. Kolom yang keempat pada exhibit 5-7 menunjukkan pendapatan marginal untuk 11 unit sampai 13 unit. Ingat bahwa pendapatan marginal menurun ketika volume penjualan meningkat. Untuk menaksir pendapatan marginal, para manajer harus memprediksi efek perubahan harga terhadap volume penjualan, yang disebut elastisitas harga (price elasticity). Jika peningkatan harga menyebabkan penurunan volume penjualan, permintaan ini sangat elastis (highly elastic). Jika perubahan harga tidak mempengaruhi volume penjualan, maka permintaan ini tidak elastis (highly inelastic).

Exhibit 5-7

#### Profit Maximization in imperfect Competition

Unit Sold	Price per Unit	Total Revenue	Marginal Revenue	Marginal Cost	Profit from Production and Sale of Additional Unit
10	\$50	10 x \$ 50			
11	49	11 x 49	$539 - 500 = 39$	\$ 35	$39 - 35 = 4$
12	48	12 x 48	$576 - 539 = 37$	36	$37 - 36 = 1$
13	47	13 x 47	$611 - 576 = 35$	37	$35 - 37 = (2)$

Maksud dari biaya marginal per unit adalah ditunjukkan pada kolom kelima pada Exhibit 5-7. Produksi dan level penjualan yang optimal ditunjukkan

pada penjualan 12 unit. Kolom sebelumnya menunjukkan bahwa 11 unit menambah laba \$4, 12 unit menambah laba \$1, tapi produksi dan penjualan pada 13 unit laba menurun menjadi \$2. umumnya, perusahaan harus memproduksi dan menjual unit produk sampai pendapatan marginal sama dengan biaya marginal, diperlihatkan pada volume  $V_0$  exhibit 5-6. Harga yang optimal menimbulkan jumlah permintaan pada  $V_0$  unit.

Pada teori ekonomi biaya marginal relevan untuk menetapkan harga. Perkiraan akuntansi untuk biaya marginal adalah biaya variabel. Apakah ada perbedaan antara biaya marginal dalam ekonomi dan biaya variabel dalam akuntansi ? biaya variabel diasumsikan range konstan dan relevan dari volume penjualan, bagaimanapun biaya marginal dapat berubah sesuai unit yang diproduksi. Dengan range yang luas dari volume produksi, bagaimanapun, biaya marginal perubahannya sedikit. Oleh karena itu, menggunakan biaya variabel merupakan alasan penaksiran dari biaya marginal di dalam banyak situasi.

### **Maximization of Total Contribution**

Manajer jarang menghitung curva pendapatan marginal dan curva biaya marginal daripada menggunakan estimasi berdasarkan pertimbangan untuk memprediksi dampak dari penambahan produksi dan laba penjualan. Selain itu, mereka menguji volume yang dipilih. Bukan seluruh range dari volume yang mungkin. Beberapa penyederhanaan adalah beralasan karena analisis biaya oleh para ahli lebih besar biayanya daripada keuntungan yang didapat.

Mempertimbangkan divisi General Electric (GE) yang membuat microwave. Melihat dari penelitian pasar mengestimasi bahwa 700,000 oven dapat terjual apabila harga jual \$ 200 per unit. Tetapi 1,000,000 dapat terjual dengan harga \$ 180. Biaya variable produksi adalah \$ 130 per unit pada saat tingkat produksi keduanya 700,000 dan 1,000,000. Kedua volume juga disertai rentang relevan sehingga biaya tetap tidak mempengaruhi perubahan dalam volume. Harga mana yang akan berubah?

Manajer GE menghitung penambahan pendapatan pada 300,000 unit tambahan penjualan dengan harga \$180 :

Additional revenue : $(1,000,000 \times \$ 180) - (700,000 \times \$200) =$ \$ 40,000,000
---

Additional costs : 300,000 x \$ 130	=	<u>\$ 39,000,000</u>
Additional profit		\$ 1,000,000

Alternatifnya manajer dapat membandingkan total kontribusi untuk masing-masing alternatif :

Contribution at \$ 180 : (\$ 180 - \$ 130) x 1,000,000	=	\$ 50,000,000
Contribution at \$ 200 : (\$ 200 - \$ 130) x 700,000	=	<u>\$ 49,000,000</u>
Difference		\$ 1,000,000

Melihat bahwa perbandingan total kontribusi pada dasarnya sama dengan menghitung penambahan pendapatan dan biaya. Lebih jauh kedua pendekatan mengoreksi kesalahan biaya tetap yang mana tidak berpengaruh oleh keputusan penilaian ini.

## **INFLUENCES ON PRICING IN PRACTISE**

Beberapa faktor berhubungan dengan keadaan lingkungan dimana manajer membuat penilaian keputusan. Kebutuhan resmi, aksi pesaing, biaya, dan permintaan pelanggan semuanya mempengaruhi harga.

### **Legal Requirement**

Penilaian keputusan harus dibuat disertai dengan aturan yang dibebankan oleh hukum Amerika dan hukum internasional. Selain itu untuk mencegah tersebarnya rahasia ke tempat lain, hukum ini umumnya melarang harga yang predator (ganas) dan diskriminan.

Predatory pricing merupakan penetapan harga yang sangat rendah yang dilakukan para pesaing untuk mengendalikan pasar sehingga para pelaku predator harga tidak memiliki pesaing yang besar dan dapat menaikkan harga dengan aksinya. Contohnya, Wal-Mart yang telah mengadakan predatory pricing-menjual dengan harga sangat rendah untuk menyingkirkan para pesaing.

Pengadilan U.S mengatur secara umum bahwa harga disebut predator hanya jika perusahaan mengatur harga dibawah rata-rata biaya variabel.

Discriminatory pricing merupakan tuntutan atas perbedaan harga untuk customer yang berbeda untuk produk dan jasa yang sama. Contohnya, Lingkungan farmasi dituntut oleh beberapa perusahaan obat besar, mereka menganggap bahwa izin praktek mereka untuk melakukan diskon pada perusahaan obat, lembaga kesehatan, dan rumah sakit melahirkan menyusun discriminatory pricing. Namun harga bukanlah discriminatory apabila mencerminkan perbedaan biaya yang sesuai dengan penyediaan barang dan jasa.

Bisnis dapat bertentangan dengan aturan hukum bila kedua predator pricing dan discriminatory pricing dengan menyebutkan bahwa biaya mereka sebagai dasar untuk harga mereka. Oleh sebab itu pemahaman yang benar bagi biaya barang dan jasa, khususnya aktivitas yang menyebabkan penambahan biaya yang menjerumuskan, hal ini berguna untuk menghindari kesalahan legal. Diskusi kita disini mengasumsikan bahwa harga tidaklah melanggar aturan.

### **Competitor's Action**

Para pesaing biasanya bereaksi terhadap perubahan harga saingannya. Banyak perusahaan yang mengumpulkan informasi mengenai kemampuan pesaingnya, teknologi, dan kebijakan operasi. Pada cara ini, manajer membuat beberapa prediksi bagaimana reaksi pesaing terhadap penetapan harga perusahaan.

Perbaikan harga sering meningkatkan pengaruh yang berat oleh para pengatur perkembangan harga dari para pesaing dan seluruh pengaruh dari permintaan industri untuk barang dan jasa. Contohnya, perusahaan penerbangan akan memotong harganya jika itu dapat mengembangkan potongan harga dari pesaing, dan berharap bahwa total permintaan customer untuk tiket semua penerbangan akan meningkat mencukupi untuk mengganti biaya sisa harga tiket.

Persaingan meningkat pula di internasional. Kelebihan kemampuan di beberapa negara sering menyebabkan kebijakan harga yang agresif, dengan bagian untuk perusahaan ekspor.

### **Costs**

Biaya mempengaruhi harga yang sengaja diatur di beberapa negara, tetapi tidak yang lainnya. Seringnya, harga pasar menganggap seperti yang disampaikan. Contohnya termasuk harga dari logam dan komoditi pertanian. Mengingat emas, maksudnya perusahaan menetapkan harga pasar. Keuntungan atau kerugian terus datang tergantung bagaimana baiknya perusahaan mengendalikan biaya dan volume. Data biaya ini membantu manajer untuk memutuskan tingkat dan campuran output.

Pengaruh biaya dalam pengaturan harga biasanya kelebihan. Namun banyak manajer berkata bahwa harga mereka diatur oleh biaya harga berlebih. Contohnya, melihat industri konstruksi dan automobil. Eksekutif mereka menggambarkan prosedur sebagai perhitungan rata-rata unit biaya dan kemudian menambah 'alasan' markup ( perhitungan dimana harga melebihi biaya) yang dapat menghasilkan return on investment ( pengembalian investasi ). Kuncinya, bagaimanapun, adalah pertambahan didalam pertambahan biaya. Hal ini biasanya jarang berubah. Perkembangannya tergantung kepada bagaimana perilaku pesaing dan pelanggan.

Dalam industri harga berhubungan secara langsung dengan biaya. Dimana pendapatan merupakan dasar dari pengembalian biaya. Pengembalian biaya umumnya menspesifikasikan bagaimana biaya dapat diukur dan bagaimana biaya selanjutnya. Contohnya, ongkos kelas coach ( bukan kelas satu ) memberikan pengembalian dalam bisnis travel udara dan proyek pemerintah.

Akhirnya, melalui pasar harga diatur seluruhnya. Mengapa? Karena harga diatur oleh rumus-biaya plus yang tak bisa disesuaikan dalam kondisi pasar yang ringan.

### **Customer Demands dan Target Costing**

Lebih dan selebihnya, manajer harus mengetahui keinginan konsumen. Harga tidak terkecuali, jika pelanggan percaya bahwa harga terlalu tinggi, mereka bisa saja beralih ke tempat lain untuk membeli barang dan jasanya, menggantikan produk, atau memutuskan untuk membuatnya sendiri.

Banyak perusahaan memiliki permulaan yang sederhana dengan biaya dan menambah markup untuk mendapatkan harga. Perusahaan yang menggunakan target costing yang merupakan strategi dimana perusahaan untuk pertama kali

menentukan harga yang dapat mereka jual produk baru atau jasa dan kemudian merancang barang dan jasa yang dapat diproduksi dengan biaya yang cukup rendah untuk menghasilkan profit margin.

Contohnya, riset pasar dapat mengindikasikan bahwa Toyota dapat menjual 100,000 unit model mobil setiap tahunnya dengan harga \$ 35,000. Ahli mesin yang merancang produknya akan mempertimbangkan beberapa perbedaan kombinasi dari fitur yang membedakan biaya. Jika total produksi cukup murah, maka produk akan diluncurkan tetapi jika biayanya mahal, maka produk mungkin tidak diluncurkan. Tentu saja intinya bahwa customer ikut menentukan harga. Desainer produk dan akuntan manajemen bekerja sama untuk melihat jika produk dapat berkembang sesuai target yang akan menghasilkan ruang untuk profit. Tahukah bahwa perusahaan menentukan harga berdasarkan biaya atau biaya menentukan harga yang utamanya mempengaruhi kekuatan pasar, manajer harus yakin bahwa semua biaya akan dapat tertutupi dalam jangka panjang. Jika harga berdasarkan markup biaya, manajer harus menguji aksi pelanggan dan pesaing untuk memastikan barang dan jasa dapat terjual sesuai dengan harga yang ditentukan.

### **Target Costing, ABC, and Service Companies**

Banyak perusahaan menggunakan target costing disertai dengan activity based costing (ABC). Target costing menghendaki perusahaan untuk pertama kali menentukan apakah customer akan membayar produk mereka dan sebaliknya perusahaan mendesain produknya dan proses produksi yang akan menghasilkan laba. ABC menyediakan data biaya berbagai aktivitas yang diperlukan untuk memproduksi produknya. Ketahui bahwa aktivitas biaya meliputi produk dan proses pembuatan produk untuk memprediksi pengaruh dari pembuatan produk terhadap biayanya.

Contohnya Culp Inc. menggunakan target costing dan ABC untuk mengangkat biaya manajemen menjadi area yang paling strategis dalam perusahaannya.

### **Choice of Cost Word and Term**

Pada exhibit 5-8 memperlihatkan bagaimana biaya produk dan jasa diterangkan. Full cost atau Fully allocate cost merupakan total biaya dari seluruh biaya produksi ditambah total biaya penjualan dan administrative.

Exhibit 5-8

	Cost per unit of product		
Variable manufacturing cost	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Variable selling and administrative cost	<u>1.10</u>		
Total variable cost	\$ 13.10		
Fixed manufacturing cost		<u>3.00</u>	3.00
Absorption cost		\$ 15.00	
Fixed selling and administrative cost			<u>2.90</u>
Full cost (often called fully allocated cost)			\$ 19.00

- Fixed manufacturing costs,  $\$ 3,000,000 : 1,000,000 = \$ 3.00$   
Fixed selling and administrative cost
- This amount must be used by U.S. companies for inventory in reports to shareholders

### Target Pricing

Biaya tambahan selalu menjadi dasar untuk menentukan harga. Besarnya tambahan itu tergantung pada target pendapatan operasi, yang mana perubahan sering kali tergantung pada pengembalian target dalam investasi untuk setiap unit produk atau harga produk. Chapter 10 membahas tentang pengembalian investasi. Untuk lebih singkatnya kita bekerja dengan pendapatan operasi yang diinginkan.

Harga yang diinginkan dapat didasarkan pada perbedaan markup yang didasarkan pada perbedaan definisi dari biaya. Akan tetapi, ada banyak cara untuk mendapatkan persetujuan yang sama dari komponen laporan laba rugi yang sama. Exhibit 5-9 menggambarkan hubungan antara biaya dengan target harga penjualan, diasumsikan target pendapatan operasi sebesar \$ 1,000,000. Persentase tentang itu ditunjukkan kembali dalam empat rumus markup yang terkenal untuk penentuan harga : (1) Persentase dari biaya variabel produksi, (2) presentase dari total biaya variabel, (3) Presentase dari full cost, (4) presentase dari absorption co.

Exhibit 5-9

Alternative Markup Percentages of Achieve Same  
Target Sales Prices

Target sales price	\$ 20.00	
Variable cost		
(1).Manufacturing	\$ 12.00*	$(\$ 20.00 - \$ 12.00) : \$ 12.00 = 66.67 \%$
selling and administrative	<u>1.10</u>	
(2). Unit variable cost	\$ 13.10	$(\$ 20.00 - \$ 13.10) : \$ 13.10 = 52.67 \%$
Fixed costs		
Manufacturing	\$ 3.00*	
selling and administrative unit	<u>2.90</u>	
fixed costs	<u>\$ 5.90</u>	
(3). Full costs	\$ 19.00	$(\$ 20.00 - \$ 19.00) : \$ 19.00 = 5.26 \%$
Target operating income	<b>\$ 1.00</b>	

(4). A frequently used formula is based on absorption costs:

$$[ \$ 20.00 - ( \$ 12.00 : \$ 3.00) ] : \$ 15.00 = 33.33 \%$$

Tentu saja persentasinya berbeda. Untuk lebih singkatnya, mark-up biaya produksi variabel adalah 66,67% dan pada absorption cost sebesar 33,33%. Kelalaian dari penggunaan rumus, pembuat keputusan harga akan mengarahkan target harga yang sama. Untuk volume dari 1,000,000 unit, diasumsikan bahwa target harga jual sebesar \$20 per unit. Jika pembuat keputusan tidak mampu mencapai seperti harga yang ditetapkan, perusahaan tidak akan mencapai pendapatan operasi sebesar \$ 1,000,000.

**ADVANTAGES OF VARIOUS APPROACHES TO PRICING DECISION**

Kita telah mengetahui bahwa harga merupakan dasar dalam penentuan informasi biaya, mulai dari variable cost, absorption cost sampai full cost. Setiap pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangan.

*Contribution Approach Provides Detail Information* ( Pendekatan Kontribusi Menyediakan Informasi yang Rinci )

Harga dasar dari variable cost menentukan sebuah pendekatan kontribusi untuk menetapkan harga. Ketika digunakan pemikiran, pendekatan kontribusi memiliki kelebihan dibanding pendekatan absorption cost dan full cost, karena selalu gagal mencari pokok-pokok perbedaan pola perilaku biaya.

Pada kenyataannya, pendekatan kontribusi memberikan informasi yang lebih rinci karena memperlihatkan variabel dan pola perilaku biaya tetap. Karena pendekatan kontribusi sensitif terhadap hubungan cost-volume-profit, ini sebagai pertolongan untuk mengembangkan rumus harga. Konsekuensinya, pendekatan ini membuat manajer lebih mudah untuk menyiapkan daftar harga pada tingkat harga yang berbeda.

Analisis koreksi di exhibit 5-10 memperlihatkan bagaimana merubah kecenderungan volume pendapatan operasi. Pendekatan kontribusi membantu manajer dalam membuat keputusan harga karena memperlihatkan dengan jelas hubungan interelasi antara variable cost, fixed cost, dan perubahan potensial dalam harga jual. Exhibit 5-10 Analysis of effects of changes in volume on operating income (In thousand dollar)

	<u>Correct Analysis</u>			<u>Incorrect Analysis</u>		
Volume in units	<u>900</u>	<u>1,000</u>	<u>1,100</u>	<u>900</u>	<u>1,000</u>	<u>1,100</u>
Sales @ \$ 20.00	\$ 18,000	\$ 20,000	\$ 22,000	\$ 18,000	\$ 20,000	\$ 22,000
Total variable						
Costs @ \$ 13.10	<u>11,790</u>	<u>13,100</u>	<u>14,410</u>			
Contribution margin	6,210	6,900	7,590			
Fixed cost	<u>5,900</u>	<u>5,900</u>	<u>5,900</u>			
Full costs @ \$ 19.00				<u>17,900</u>	<u>19,000</u>	<u>20,900</u>
Operating income	\$ 310	\$ 1,000	\$ 1,690	\$ 900	\$ 1,000	\$ 1,100
From Exhibit 5-8						
Fixed manufacturing costs		\$ 3,000				
Fixed selling and administrative costs		<u>2,900</u>				
Total fixed costs		\$ 5,900				

**Other Advantages of Contribution Approach** ( Kelebihan lain dari Pendekatan Kontribusi )

Dua kelebihan yang lain dari pendekatan kontribusi antara lain : pertama, normal atau rumus target harga dapat berkembang sebagai kemudahan dengan pendekatan kontribusi sebagai pendekatan absorption-costing atau full-costing, seperti digambarkan dalam exhibit 5-9.

Kedua, pendekatan kontribusi menawarkan pengetahuan mengenai pengaruh jangka pendek dan jangka panjang dari potongan harga pada spesial order. Sebagai contoh, diasumsikan pola perilaku biaya yang sama pada Samson Co. sebesar 100,000 unit untuk pendapatan operasi dan harga jualnya sebesar \$ 13, yang mana \$ 7 nya dibawah target harga jual dari \$ 20 dan \$ 2 dibawah biaya penyerapan produksi sebesar \$ 15. Salah satu diantara perkiraan laporan, menerima order yang ada menjadi pilihan yang lebih baik. Tidak semua jawaban umum dapat memberikan salah satu, tetapi informasi yang relevan lebih mudah secara umum dengan pendekatan kontribusi. Membandingkan pendekatan kontribusi dengan pendekatan biaya pemasaran :

	Contribution Approach	Absorption Costing Approach
Sales, 100,000 units @ \$ 13	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000
Variable manufacturing costs @ \$ 12	<u>1,200,000</u>	
Absorption manufacturing costs @ \$15		<u>1,500,000</u>
Apparent change in operating income	\$ 100,000	( \$ 200,000)

Di dalam pendekatan absorpsi, pengambil keputusan tidak secara langsung mengetahui hubungan antara biaya-volume-laba. Pengambil keputusan harus menentukan keputusan dengan mempertimbangkan hal-hal diatas. Diawal penawaran disebutkan sebagai penawaran yang tidak menarik karena harga sebesar \$ 13, \$ 2-nya termasuk absorption cost.

Didalam pendekatan kontribusi pengambil keputusan melihat kelebihan jangka pendek sebesar \$ 100,000 dari penawaran yang diterima. Biaya tetap akan terpengaruh oleh keputusan apapun yang dibuat dan pendapatan operasi akan meningkat menjadi \$ 100,000. Mereka masih mempertimbangkan pengaruh jangka panjang. Akankah diterima penawaran didalam struktur harga jangka panjang? Dengan kata lain, apakah kelebihan dari jangka pendek dari \$ 100,000

lebih seimbang dibandingkan dengan kemungkinan tingginya kerugian dari keuangan jangka panjang?

Pengambil keputusan boleh berpikir juga untuk membatalkan penawaran tetapi pada kepentingan yang dilakukan jadi pengambil keputusan pada pengaruhnya, merelakan \$ 100,000 yang sekarang untuk melindungi keuntungan pasar jangka panjang tertentu.

### **Advantage Of Absorption Cost Or Full Cost Approach**

Seringkali manajer tidak menggunakan pendekatan kontribusi karena mereka takut biaya variabel akan menjadi persamaan yang tidak terganti untuk full cost dan karena itu pimpinan akan menghilangkan potongan harga.

Masalah ini tidak akan timbul jika data yang digunakan benar. Bagaimanapun, jika manajer pusat mengamati dengan seksama bahaya dari underpricing ketika data biaya variabel relevan, mereka boleh memilih pendekatan absorpsi ataupun pendekatan full cost untuk memutuskan harga.

Harga biaya tambahan didasarkan pada absorption cost atau full cost mengakibatkan perputaran yang beralasan. Itulah harga yang mana mempengaruhi volume penjualan, selalu didasarkan pada rata-rata biaya absorption per unit, yang mana perputaran bagian ditentukan oleh penurunan volume penjualan.

### **Cost Based Pricing for Internasional Telephone Calls**

Akuntansi telah mempengaruhi secara langsung pendapatan banyak kontraktor pemerintah karena menetapkan biaya yang sederhana ditambah profit margin. Biaya akuntansi juga dapat dengan langsung mempengaruhi pendapatan dari setiap perusahaan, khususnya subjek peraturan.

Yang membangkitakan minat dari biaya-harga dasar adalah international telephone calls. Ketika customer di united states menelepon seseorang (atau menerima telepon dari seseorang) di negara manapun, pendapatan dari telepon harus dibagi diantara perusahaan telepon di dua negara., untuk biaya dari kedua perusahaan telepon setuju untuk ditanggung bersama dan seharusnya, pendapatan pembagiannya pun secara adil.

### **Formats for Pricing**

Perlu dicatat bahwa harga maximal tidak berarti semuanya biaya. Apa yang kita pikirkan kita dapat menentukannya. Harga minimum adalah total biaya variabel. Exhibit 5-11 adalah format Quote sheet yang digunakan oleh manajer dari pekerjaan yang kecil dari toko yang menawarkan pesanan mesin-mesin besi didalam persaingan industri yang tinggi. Pendekatan pada Exhibit 5-11 adalah sebagai alat informasi dalam memutuskan harga. Memberitahukan bahwa harga maximum tidak selalu dapat menutupi seluruh biaya, tergantung apa yang kamu pikirkan kamu dapat mendapatkannya. Harga minimum adalah jumlah biaya variabel.

Exhibit 5-11

Direct materials, at cost	\$ 25,000
Direct labor and variable manufacturing overhead,	
600 direct labor hours x \$ 30	18,000
Sales commission (varies with job)	<u>2,000</u>
Total variable costs-minimum price*	45,000
Add fixed costs allocated to job,	
600 direct-labor-hours x \$ 20	<u>12,000</u>
Total costs	57,000
Add desired markup	<u>30,000</u>
Selling price-maximum price that you think you can obtain*	87,000

\*This sheet shows two prices, maximum and minimum. Any amount you can get above the minimum price is a contribution margin.

Tentu saja manajer jarang menawarkan harga minimum, karena peraturannya harga tersebut dijamin menimbulkan kebangkrutan. Manajer masih ingin mengetahui pengaruh dari jumlah biaya variabel terhadap pekerjaan di perusahaan.

Jika manajer ingin mengetahui akibat dari pekerjaan di perusahaan kepada total biaya variabel. Kadang-kadang tawaran harga minimum hadir pada pasar baru atau adanya pelanggan baru. Exhibit 5-11 mengkombinasikan tenaga kerja langsung dan overhead variabel produksi. Semua biaya tetap, apakah biaya produksi, penjualan, atau administrative, selalu membengkak dan memakai single overhead tetap dengan tarif jam kerja langsung. Kenyataannya, jika ingin lebih

akurat harus lebih banyak menggunakan biaya-biaya secara detail dan tarif overhead yang dapat diperhitungkan.

Beberapa manajer terutama sekali dalam membangun dan industri jasa seperti auto repair, menyusun secara terpisah kategori biaya (1) biaya bahan baku langsung, bagian, dan bagian persediaan dan (2) tenaga kerja langsung. Manajer dapat menggunakan tarif markup yang berbeda untuk beberapa kategori. Tarif tersebut dikembangkan untuk menetapkan pendapatan untuk keduanya berhubungan dengan biaya overhead dan laba operasi.

*Highlights to Remember*

Tugas akuntan dalam pembuatan keputusan adalah kunci dari ahli teknis pada analisis keuangan. Akuntan bertanggungjawab untuk membantu manajer untuk menggunakan data yang relevan sebagai pedoman untuk membuat keputusan. Akuntan dan manager harus memahami pengertian dari informasi yang relevan, khususnya biaya.

Kombinasi dari biaya relevan dan pendekatan kontribusi menyediakan pendekatan biasa, kerangka kerja dasar, dasar analisis ekonomi, apakah memakai range yang luas dari suatu masalah. Dibawah ini jenis-jenis keputusan yang digunakan secara umum:

1. Kapanpun, pikirkan termin dari biaya total daripada biaya per unit. Biasanya biaya per unit dianggap dasar yang memadai untuk memprediksi perubahan dalam total biaya. Asumsi ini dapat memuaskan ketika menganalisis biaya variabel tetapi frekuensi kesalahannya ketika menganalisis biaya tetap.
2. Kebiasaan yang salah adalah anggapan semua biaya per unit tidak dibedakan, karena semua biaya adalah biaya variabel. Dalam jangka pendek, perubahan volume akan mempengaruhi total biaya variabel tapi bukan total biaya tetap. Bahayanya ketika memperkirakan total biaya dengan mengasumsikan semua biaya per unit adalah biaya variabel. Hubungan yang benar adalah

Behavior as volume fluctuates		
	Variable cost	Fixed cost

Cost per unit	No change	Change
Total cost	Change	No change

Summary Problem for Your Review

Kasus kedua

Custom Grafics adalah perusahaan percetakan yang berada di Chicago menawarkan macam-macam pekerjaan desain dan percetakan. Pemilik perusahaan, Janet Solomon, menyediakan tawaran pekerjaan. Anggaran biaya perusahaan tersebut untuk 19x6 sebagai berikut:

Materials		\$ 350,000
Labor		250,000
Overhead Variabel	\$ 300,000	
Overhead Fixed	<u>150,000 +</u>	
Total Production cost of Jobs		<u>450,000 +</u> 1,050,000
Selling and Administrative expenses		
Variabel	\$ 75,000	
Fixed	<u>125,000 +</u>	
Total Cost		<u>200,000 +</u> \$ 1,250,000

Solomon mempunyai target laba \$250,000 untuk tahun 19x6

Pertanyaan

Hitunglah rata-rata target persentase markup untuk kisaran harga dengan persentase

1. Prime cost (material plus labor)
2. Biaya variable untuk pekerjaan yang ditawarkan
3. Biaya produksi total untuk pekerjaan yang ditawarkan
4. Semua biaya variable
5. Semua biaya

Solusi Kasus kedua

Maksud dari masalah ini menekankan banyaknya berbagai pendekatan harga yang berbeda yang bisa digunakan, pegawai yang tepat yang bisa mencapai target harga penjualan yang diinginkan perusahaan. Yaitu laba \$ 250,000, pendapatan penjualan yang diinginkan untuk tahun 19x6 adalah \$1,250,000 + \$ 250,000 = \$ 1,500,000. Target persentase markup:

1. Persentase Prime cost

$$\frac{(\$ 1,500,000 - \$ 600,000)}{(\$ 600,000)} = 150 \%$$

2. Persentase biaya produksi untuk biaya pekerjaan yang ditawarkan =

$$\frac{(\$ 1,500,000 - \$ 900,000)}{(\$ 900,000)} = 66,7 \%$$

3. Persentase biaya produksi total untuk biaya pekerjaan yang ditawarkan

$$\frac{(\$ 1,500,000 - \$ 1,050,000)}{(\$ 1,050,000)} = 42,9 \%$$

4. Persentase semua biaya variabel

$$\frac{(\$ 1,500,000 - \$ 975,000)}{(\$ 975,000)} = 53,8 \%$$

5. Persentase semua biaya

$$\frac{(\$ 1,500,000 - \$ 1,250,000)}{(\$ 1,250,000)} = 20 \%$$

DIKETAHUI :

Direktur Country Day School mempertimbangkan apakah menghentikan kelas tambahan usai sekolah atau melanjutkannya karena keuntungannya dapat mensubsidi program kelas reguler. Dia berpikir bahwa dengan menghapus program tersebut, maka dia tidak kehilangan laba \$ 100 per bulan yang digunakan untuk kelas reguler.

- Country day school merupakan sekolah dasar pribadi/swasta. Untuk menambah kelas reguler, lalu disediakan kelas usai sekolah antara jam 15.00-18.00 dengan biaya \$ 3 per murid. Data keuangan untuk kelas usai sekolah ditunjukkan sbb :

• Revenue 600 hour @ \$3		\$1.800
Less		
Teacher salaries	1.300	
Supplies	200	
Depreciation	325	
Sanitary engineering	25	
Other fixed cost	<u>50</u>	<u>\$1.900</u>
Operating income (loss)		\$ (100 )

DIMINTA :

- Hitunglah dampak financial pada Country Day School jika menghentikan program kelas tambahan usai sekolah!
- Sebutkan tiga faktor yang mempengaruhi keputusan tersebut!

## JAWABAN

- Dampak financial

	Sebelum dihentikan	Setelah dihentikan
Revenue 600 hour @ \$3	\$1.800	\$1.900
Less		
Teacher salaries	1.300	1.300
Supplies	<u>200</u>	<u>200</u>
	<u>\$ 1.500</u>	<u>\$ 1.500</u>
Operating income	<b>300</b>	<b>400</b>

Sebaiknya Direktur Country Day School tidak menghentikan kelas tambahan usai sekolah, karena kelas tersebut dapat meningkatkan pendapatan laba sebesar \$ 100 per bulan dapat dilihat dari perhitungan diatas dari laba sebesar \$ 300 menjadi \$ 400.

Sebutkan tiga faktor yang mempengaruhi keputusan tersebut!

1. Kelas tersebut dapat meningkatkan pendapatan laba sebesar \$ 100 per bulan
2. Penambahan keuntungan tersebut dapat mensubsidi kelas reguler
3. Keuntungan tersebut dapat digunakan untuk menambah gaji guru, menambah fasilitas, atau mengembangkan usaha agar lebih maju lagi.

## Pertanyaan

1. Indah Nur Anugrah (055720)
  - Apakah perbedaan antara pendekatan Contribution cost dan Absorption cost?
  - Sistem mana yang lebih baik digunakan di perusahaan?
  - Apakah kelebihan dan kekurangan dari kedua sistem tersebut?
2. Chandra Permata E. (055096)
  - Apakah keuntungan dari perusahaan yang menggunakan potongan harga (diskon), padahal kita tahu bahwa diskon mempengaruhi harga jual?
  - Potongan harga (diskon) itu termasuk ke biaya apa?
3. Selliana Silfani (055468)
  - Mengapa ada perusahaan yang menetapkan harga tinggi tapi tetap menjadi market leader, misalnya telkom? Dan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk menghadapi hal tersebut?
  - Bagaimana menurut anda?
4. Cahyawati (055308)
  - Apakah perbedaan antara discretionary FC dengan Committed FC berkaitan dengan avoidable cost dan unavoidable cost?
  - Jika operasi dihentikan bagaimana dengan cost drivernya?

Jawab :

1. Pertanyaan dari Indah :
  - Perbedaan antara pendekatan contribution cost dengan absorption cost, yaitu :
    - (a). Jika pendekatan contribution cost, kelebihanannya diantaranya memberikan informasi yang lebih rinci karena memperlihatkan variabel dan pola perilaku biaya tetap. Pendekatan kontribusi sensitif terhadap hubungan cost-volume-profit, ini sebagai pertolongan untuk mengembangkan rumus harga, dan membuat manajer lebih mudah untuk menyiapkan daftar harga pada tingkat harga yang berbeda, serta menawarkan pengetahuan mengenai pengaruh jangka pendek dan jangka panjang dari potongan harga pada spesial order, kelemahannya yaitu manajer tidak menggunakan pendekatan kontribusi karena mereka takut biaya variabel akan menjadi persamaan yang tidak terganti untuk full cost.

Kelebihan dari pendekatan absorption cost yaitu biaya variabel tidak akan menjadi persamaan yang tidak terganti untuk full cost sehingga manajer sehingga tidak perlu menghilangkan harga, kelemahannya pendekatan ini memberikan informasi yang kurang rinci. (b) sedangkan pendekatan absorption cost merupakan pendekatan yang memasukan semua biaya FOH ( variable dan fixed cost) ke dalam biaya produksi yang menjadikan beban ke dalam bentuk manufacturing cost of good sold ( COGS) yang hanya terjadi pada saat penjualan.

- Diantara kedua sistem tersebut yang lebih baik digunakan adalah pendekatan berdasarkan contribution cost karena memberikan informasi yang lebih rinci, tetapi yang lebih banyak digunakan dalam praktek adalah pendekatan absorption cost karena :
  - 1) Dalam jangka panjang semua biaya harus dilindungi agar tetap bertahan dalam bisnis. Cepat atau lambat, fixed cost benar-benar berfluktuasi terhadap perubahan volume, oleh karena itu bijaksana untuk mengasumsikan bahwa semua biaya adalah variabel (meskipun beberapa dalam jangka pendek disebut tetap).
  - 2) Menghitung target harga berdasarkan biaya bertambah dapat mengindikasikan apa yang pesaing nilai, khususnya jika mereka mempunyai perkiraan efisiensi yang sama dan juga bertujuan melindungi semua biaya jangka panjang.
  - 3) Rumus absorption cost atau full cost mengandung uji biaya dan laba.
  - 4) Ada beberapa ketidakpastian mengenai bentuk kurva permintaan dan keputusan harga output yang benar.
  - 5) Absorption cost or full cost memelihara kestabilan harga.
  - 6) Absorption cost atau full cost menyediakan dasar untuk meluruskan harga.
  - 7) Absorption cost atau full cost menyediakan referensi yang meyakinkan untuk ratusan atau ribuan penilaian keputusan yang sederhana.

## 2. Pertanyaan dari Chandra

1. Keuntungan perusahaan menggunakan diskon merupakan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain.
2. Diskon termasuk kepada biaya penjualan (selling expense) karena berpengaruh atau berhubungan dengan produk yang kita jual dan akan mempengaruhi harga jual. Meskipun diskon akan mengurangi pendapatan dari penjualan produk tersebut, tapi produk dapat dijual dengan banyak sehingga biaya untuk diskon tersebut dapat ditutupi oleh keuntungan dari penjualan yang meningkat akibat adanya diskon tersebut.
3. Pertanyaan dari Selliana
  - Karena walaupun harganya tinggi tetapi kualitas yang ditawarkan baik sehingga masyarakat sudah percaya, meskipun ada kualitas tidak baik tetapi masyarakat masih loyal karena ada ketergantungan penggunaan dari produk tersebut, misalnya kartu SIM telkom yang kenyataannya mahal tetapi masyarakat tidak bisa mengganti ke kartu SIM yang lain karena umumnya kartu yang dimiliki sudah dikenal orang lain. Yang harus dilakukan adalah perusahaan tersebut dapat mengurangi biaya produksi dari pengurangan biaya tetap.
4. Pertanyaan dari Cahyawati
  1. Perbedaan dari Committed FC dengan Discetionary FC

Committed FC	Discetionary FC
1. Mengikat 2. Jangka Panjang 3. Keputusan manajemen puncak 4. Perencanaan dan pengendalian 5. Memisahkan perilaku biaya tetap	Tidak mengikat Jangka pendek Keputusan manajemen puncak Perencanaan dan pengendalian Memisahkan perilaku biaya tetap

### Perbedaan Avoidable cost dan Unavoidable cost

Avoidable cost merupakan biaya yang tidak bisa diteruskan apabila aktivitas operasi berubah atau dihapus (relevan). Avoidable cost meliputi departemen gaji dan biaya lainnya yang dapat dieliminasi oleh departemen khusus non operasi. Unavoidable cost merupakan biaya yang bisa dilanjutkan jika operasi berhenti (tidak relevan) karena hal itu tidak mempengaruhi keputusan untuk menghapus departemen. Unavoidable cost meliputi banyak biaya umumnya yang mana didefinisikan sebagai biaya fasilitas dan pelayanan yang dapat diberikan kepada pengguna. Contohnya depresiasi toko pemanasan, AC, dan biaya manajemen umum.

Perbedaan antara discretionary FC dengan Committed FC berkaitan dengan avoidable cost dan unavoidable cost adalah kalau discretionary FC dengan Committed FC berkaitan dengan biaya tetap dalam biaya produksi. Sedangkan avoidable cost dan unavoidable cost berkaitan dengan biaya diluar biaya produksi seperti biaya umum lainnya.

2. Jika operasi dihentikan bagaimana dengan cost drivernya? Maksud dari operasi dihentikan dalam biaya avoidable cost dan unavoidable cost adalah walaupun operasi dihentikan tidak akan mempengaruhi biaya umum lainnya karena biaya ini tidak berhubungan langsung dengan produk atau kegiatan produksi.