

# STRATEGI PENGENDALIAN BIAYA SEBAGAI ALAT PERENCANAAN LABA

Oleh : Drs. Budi Hermawan, MM

## Abstract

*Controlling costs is one of the most important element in the management of profit. Controlling costs is an act which was carried out continuously to control the costs to be able to generate revenue and profits in accordance with the intended purpose of management. Cost control is good and not always at a low cost. In general the company's operations, management is always trying to achieve low cost, but it is not entirely correct. In some situations, increased costs may be the best action to improve profits. Management may take a few steps cost control strategies to manage the company in achieving profits, as follows: control by increasing sales; controlling cost of goods sold and gross profit; evaluate the operating costs and focus on the management of profit centers of activity.*

*Kata kunci: Pengendalian, Pendapatan, Biaya, Laba*

## A. PENDAHULUAN

Salah satu tujuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya yaitu memperoleh laba. Segala aktivitas dan transaksi yang dijalankan perusahaan secara baik akan sia-sia jika hasil akhir menunjukkan kerugian. Kerugian yang berkelanjutan merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan. Kadang manajemen perusahaan menyadari kondisi ini pada situasi yang terlanjur parah tanpa tahu apa yang harus diperbuat. Apa hal pertama yang terlintas dalam pikiran kita ketika menjumpai kata pengendalian biaya? Mungkin sebagian besar orang akan berpikir pada pemangkasan biaya.

Dalam pemikiran secara konvensional, manajemen tidak perlu membuang biaya yang berlebihan, biaya yang begitu tinggi harus dipangkas dan tidak perlu strategi khusus tindakan tersebut. Dalam hal ini, manajemen

perusahaan kecilpun tidak perlu tutorial khusus untuk melaksanakannya. Namun, permasalahan biaya tidaklah sesederhana itu. Manajemen perlu mundur sedikit untuk memikirkan kembali sifat biaya dan menyadari bahwa biaya merupakan jalan menuju keuntungan. Jika manajemen tidak punya biaya, maka manajemen tidak akan memperoleh pendapatan dan itu berarti tidak akan ada keuntungan yang diperoleh. Manajemen perlu biaya untuk membuat keuntungan, manajemen harus mengeluarkan uang untuk menghasilkan uang.

Pengendalian biaya merupakan suatu tindakan yang dilaksanakan secara kontinyu untuk mengendalikan agar biaya dapat menghasilkan pendapatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan manajemen. Untuk membantu pengendalian biaya, manajer akuntansi biaya pada umumnya akan menggunakan standard biaya. Mereka akan

mengendalikan dan mengukur perbandingan antara biaya yang terjadi dengan biaya standar yang telah dianggarkan. (Matz, 1984: 9).

Pengendalian biaya merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam manajemen laba. Biaya yang baik dan terkendali tidak selalu pada biaya rendah. Dalam operasional perusahaan secara umum, manajemen selalu berusaha agar mencapai biaya yang rendah, namun hal tersebut tidaklah tepat sepenuhnya. Dalam beberapa situasi, peningkatan biaya mungkin merupakan tindakan terbaik untuk meningkatkan laba. Mengendalikan biaya berarti keharusan untuk mengevaluasi biaya terhadap pendapatan dari penjualan. Anggaphlah bahwa dalam kegiatan usaha perusahaan, biaya gaji dan upah pertahun sebesar Rp.1.500.000.000,- Apakah biaya ini terlalu tinggi? tidak ada jawaban yang tepat untuk dapat menjawab pertanyaan ini, kecuali dengan membandingkan biaya terhadap pendapatan penjualan untuk satu tahun.

Pada kondisi yang ideal, suatu usaha menginginkan setiap pelanggan bersedia membayar berapapun harga yang ditetapkan manajemen. Manajemen dapat saja bebas mengeluarkan biaya seperti yang telah terjadi dan tetap memperoleh keuntungan. Biaya selalu dalam pengendalian manajemen, tak peduli seberapa tinggi biaya yang dikeluarkan, karena akan tetap memperoleh laba. Manajemen hanya butuh menyesuaikan biaya dibawah harga penjualan dan tidak membutuhkan perhatian lebih lanjut. Tentunya dunia usaha tidaklah selalu dalam situasi ideal dan mungkin sangat jauh berbeda. Tetapi setidaknya gambaran kondisi ideal tersebut memberikan pelajaran. Manajemen perlu menyadari

bahwa biaya dapat menjadi tidak terkendali, apabila manajemen tidak dapat menetapkan harga penjualan yang cukup tinggi untuk menutup biaya dan menghasilkan laba. Dalam menetapkan harga penjualan, manajemen perlu menentukan harga maksimum yang dapat diterima, jika tidak maka pelanggan beralih ke alternatif harga yang lebih rendah, atau tidak membeli sama sekali. Jika titik resistensi harga Rp.125.000,- untuk sebuah produk, manajemen tentu mempertimbangkan Laba Rugi, dan berusaha agar biaya tetap di bawah Rp.125.000,- per unit. Dengan kata lain, manajemen harus melakukan pengendalian biaya.

Dalam arikel ini akan dibahas tidak hanya mengenai pengendalian biaya, tetapi juga manajemen laba untuk memberikan dasar yang lebih komprehensif dan perspektif dalam mencermati biaya.

## **B. PERMASALAHAN**

Permasalahan utama dalam setiap pengeluaran biaya yaitu apakah hal itu memberikan kontribusi yang proporsional untuk menghasilkan pendapatan. Jika biaya tidak mempunyai nilai apapun dalam perolehan pendapatan yang cukup, maka hal tersebut seperti membuang uang ke lubang tikus. Kunci pertanyaan bagi manajemen mengenai biaya yaitu apakah jumlah biaya yang dikeluarkan telah sesuai dengan jumlah pendapatan usaha yang diperoleh. Apa strategi yang perlu dibuat manajemen jika menghadapi kerugian pada suatu tahun dan tindakan apa yang dapat dilakukan untuk keluar dari kondisi tersebut? Dalam kasus ini akan disajikan ilustrasi Laporan Laba Rugi sebagai berikut:

Tabel.1  
**LAPORAN LABA RUGI**  
 Untuk Tahun Yang Berakhir tahun tanggal 31 Desember 2007

(dalam Rp.000,-)

	% dari Pendapatan	
Pendapatan	100.0	3.000.000
Harga Pokok Penjualan	61,7	(1.851.000)
<b>Lab Kotor</b>	<b>38,3</b>	<b>1.149.000</b>
<i>Biaya Operasional :</i>		
Gaji dan Tunjangan	27,3	819.000
Pemasaran dan Promosi	6,9	207.000
Penyusutan	4,1	123.000
Pemeliharaan dan Property	3,9	117.000
Biaya Lain - lain	1,2	36.000
<i>Total Biaya Operasional</i>	<i>43,4</i>	<i>1.302.000</i>
<b>Lab/Rugi Operasional</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(153.000)</b>
Biaya Bunga	2,1	63.000
<b>Lab/Rugi Bersih</b>	<b>(7,2)</b>	<b>(216.000)</b>

Dalam kasus ini, manajemen berusaha untuk keluar dari zona merah (rugi) tahun 2007 ke zona hitam (laba) pada tahun 2008.

### C. TINJAUAN TEORITIS

#### Perencanaan Laba

Perencanaan laba merupakan rencana kerja yang telah diperhitungkan dengan cermat dimana implikasi keuangannya dinyatakan dalam bentuk perhitungan laba rugi. Perencanaan laba ditujukan kepada sasaran akhir perusahaan yaitu memperoleh laba sesuai dengan yang diharapkan manajemen. Dalam menetapkan sasaran laba, manajemen

perlu mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut: ( Matz, 1984: 4)

1. Laba atau rugi dari volume penjualan tertentu.
2. Volume penjualan yang harus dicapai untuk menutup seluruh biaya.
3. Titik impas atau pulang pokok ( break even point)
4. Volume penjualan yang dapat dihasilkan pada kapasitas operasional pada saat ini.
5. Kapasitas operasi yang diperlukan untuk mencapai sasaran laba.
6. Hasil pengembalian (return) atas modal yang digunakan.

### Sistem Biaya Standar

Biaya standar adalah biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi dan factor-factor lainnya tertentu. (Mulyadi, 1990: 300). Biaya yang seharusnya di keluarkan mempunyai pengertian bahwa biaya tersebut merupakan pedoman jumlah biaya bagi manajemen untuk menjalankan operasional. Sistem biaya standar dirancang untuk mengendalikan biaya. Biaya standar merupakan alat yang penting bagi manajemen dalam menilai pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem biaya standar memberikan pedoman bagi manajemen berapa biaya yang seharusnya dikeluarkan oleh manajemen dalam kegiatan usaha untuk mencapai tingkat laba tertentu. Dengan demikian, manajemen dimungkinkan untuk melakukan pengendalian biaya yang proporsional terhadap tingkat penjualan.

### Analisis Biaya, Volume, dan Laba

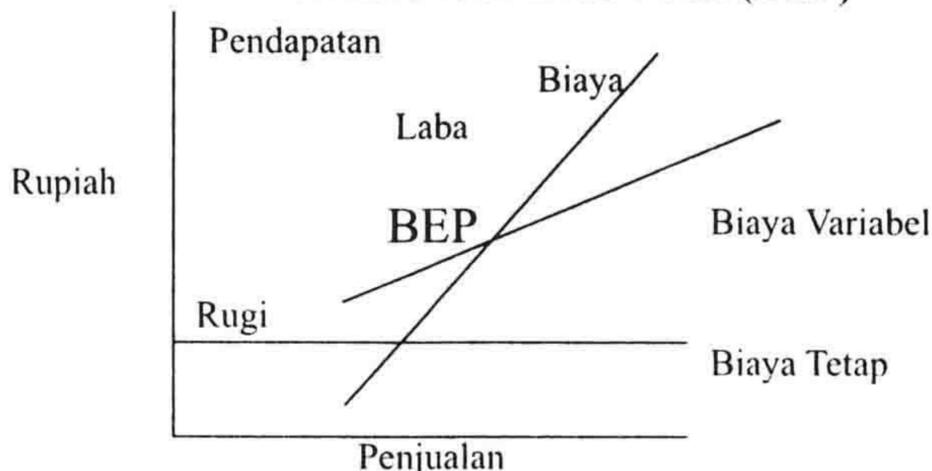
Analisis impas memberikan informasi bagi manajemen mengenai tingkat penjualan minimum yang harus dicapai agar tidak mengalami

kerugian. Dari analisa tersebut dapat diketahui seberapa jauh penurunan terhadap penjualan, tanpa mengakibatkan kerugian. Analisis impas menyajikan informasi bagi manajemen untuk perencanaan penjualan. Analisis impas diketahui dengan melakukan analisis terhadap hubungan antara biaya, volume dan laba.

Manajemen dalam menyusun anggaran perlu merencanakan berapa tingkat penjualan dan laba yang akan diperoleh. Akan tetapi mereka belum tentu menghitung pada tingkat penjualan berapa manajemen mengalami impas. Impas merupakan suatu kondisi dimana perusahaan tidak memperoleh laba namun juga tidak mengalami kerugian. Hal tersebut berarti pada titik laba sebesar Rp.0,-. atau *Titik Impas Usaha*.

Break even analysis adalah tehnik analisis yang digunakan untuk menentukan tingkat penjualan yang diperlukan untuk dapat menutup seluruh biaya yang terjadi pada periode tertentu. Break even point terjadi pada saat Total Penjualan (pendapatan) sama jumlahnya dengan Total Biaya (Total Revenue = Total Cost). Breakeven dapat digambarkan dalam grafik sebagai berikut: (American Hotel & Motel Association USA, 1996: 173)

Gambar 1. Grafik Break Even Point (BEP)



Pada grafik menunjukkan jumlah Laba sebesar Nol terletak pada Titik Breakeven. Perbedaan antara Pendapatan dengan Biaya disebelah kanan garis menunjukkan Laba, sedangkan perbedaan Pendapatan dan Biaya disebelah kiri menunjukkan Rugi. Analisis Impas dapat dihitung berdasarkan Laporan Laba Rugi yang lalu (historis) atau Proyeksi /rencana Penjualan dan Biaya yang akan datang.

Biaya Variabel merupakan biaya yang jumlahnya berubah-ubah mengikuti tinggi rendahnya tingkat produksi. Biaya Tetap merupakan biaya yang jumlahnya relatif tetap tidak berubah-ubah mengikuti jumlah penjualan. Misalkan biaya gaji karyawan, penyusutan, dan biaya sewa bangunan, biaya ini tetap harus dibayarkan pada jumlah tertentu, berapapun tingkat penjualan yang terjadi. Beberapa biaya yang terjadi dapat saja berupa kombinasi antara Biaya Variabel dan Biaya Tetap, disebut Biaya Semi Variabel.

### **Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya**

Pusat Pendapatan merupakan bagian dalam perusahaan yang dalam aktivitasnya melakukan penjualan dan memperoleh pendapatan dan

mengeluarkan biaya untuk aktivitas tersebut. Pusat pendapatan disebut juga Pusat laba karena dalam aktivitasnya memperoleh laba atau rugi. Sedangkan Pusat Biaya merupakan bagian dalam perusahaan yang dalam aktivitasnya hanya mengeluarkan biaya saja. Aktivitas pusat biaya tersebut untuk menunjang kegiatan pusat pendapatan. Namun demikian dalam penulisan ini tidak akan dibahas untuk mencari titik impas usaha. Pembahasan difokuskan pada strategi pengendalian biaya untuk mengelola pencapaian laba, dimana rasio kenaikan pendapatan lebih besar dibandingkan kenaikan biaya.

Sebagai contoh, dalam sebuah hotel pada umumnya pembagian pusat laba ini terjadi secara otomatis karena sifat dari usahanya. Sebuah hotel mempunyai beberapa pusat laba dalam menjalankan aktivitas usahanya, seperti Departemen Kamar, Departemen Makanan dan Minuman, Binatu, Telekomunikasi, Pusat Bisnis, Persewaan Ruang Usaha dan lainnya. Berikut ini contoh format standar Laporan Laba Rugi hotel yang disusun berdasarkan pusat laba (American Hotel & Motel Association USA, 1996: 34 - 48) :

## ROOM

	<b>Current Period</b>
<b>Revenue</b>	
Transient - Regular	
Transient – Group	
Permanent	
Other Rooms Revenue	\$
<b>Allowance</b>	
Total Revenue	
<b>Net Revenue</b>	
<b>Expenses :</b>	
Salaries and Wages	
Employee Benefits	
Total Payroll and Related Expenses	
Other Operating Expenses:	
Commissions	
Contract Cleaning	
Guest Transportation	
Laundry & dry cleaning	
Operating Supplies	
Reservations	
Uniform	
Others	
Total Others Expenses	
<b>Total Expenses</b>	
<b>Departmental Income (Loss)</b>	\$

## FOOD AND BEVERAGE

	<b>Current Period</b>
<b>Revenue</b>	
Food	\$
Beverage	
Total	
<b>Allowance</b>	
Net Revenue	
Other Income	
Total Revenue	
<b>Cost of Sales:</b>	
Cost of Food Consumed	
Less cost of employee Meals	
Net cost of food sales	
Cost of Beverage Sales	
Other Cost of Sales	
Net Cost of Sales	
<b>Gross Profit</b>	
<b>Expenses:</b>	
Salaries and Wages	
Employee Benefits	
Total Payroll and Related Expenses	
<b>Other Operating Expenses:</b>	
China, glassware, silver and linen	
Contract Cleaning	
Laundry and dry cleaning	
Licenses	
Music and Entertainment	
Operating Supplies	
Uniform	
Others	
Total Other Expenses	
<b>Total Expenses</b>	
<b>Departmental Income (Loss)</b>	\$

#### D. PEMBAHASAN

##### Strategi Pengendalian Biaya

Manajemen dapat menempuh beberapa langkah strategi dalam merencanakan keluar dari zona merah (rugi), berdasarkan urutan rekening dalam Laporan Laba Rugi sebagai berikut:

1. Memulai pengendalian dengan peningkatan penjualan
2. Memfokuskan pengendalian pada Harga Pokok Penjualan dan Laba Kotor

3. Mengevaluasi Biaya Operasional

4. Memfokuskan pada pengelolaan aktivitas Pusat Laba.

Langkah awal, manajemen dapat menghitung titik impas usaha dengan analisis Cost Volume Profit. Dalam kasus ini diilustrasikan manajemen menyusun anggaran tahun 2008 berdasarkan langkah strategi tersebut dan perbandingannya dengan Laporan Laba Rugi tahun 2007 sebagai berikut:

**Tabel . 2**  
**Laporan Laba Rugi tahun 2007 dan Anggaran Laba Rugi tahun 2008**

(dalam Rp.000,-)

	Laba Rugi Tahun 2007		Anggaran Laba Rugi Tahun 2008		Perubahan	
	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah
Pendapatan	100,0	3.000.000	100,0	3.831.000	27,7	831.000
Harga Pokok Penjualan	61,7	1.851.000	58,0	2.222.000	20,0	371.000
<b>Laba Kotor</b>	<b>38,3</b>	<b>1.149.000</b>	<b>42,0</b>	<b>1.609.000</b>	<b>40,2</b>	<b>460.000</b>
<i>Biaya Operasional :</i>						
Gaji dan Tunjangan	27,3	819.000	22,7	870.000	6,1	51.000
Pemasaran dan Promosi	6,9	207.000	6,6	253.000	21,2	46.000
Penyusutan	4,1	123.000	3,0	115.000	-4,6	-8.000
Pemeliharaan dan Property	3,9	117.000	3,2	122.000	5,2	5.000
Biaya Lain - lain	1,2	36.000	1,5	58.000	57,2	22.000
<i>Total Biaya Operasional</i>	<i>43,4</i>	<i>1.302.000</i>	<i>37,0</i>	<i>1.418.000</i>	<i>8,8</i>	<i>116.000</i>
<b>Laba/Rugi Operasional</b>	<b>(5,1)</b>	<b>(153.000)</b>	<b>5,0</b>	<b>191.000</b>		<b>344.000</b>
Biaya Bunga	2,1	63.000	1,7	65.000	5,0	2.000
<b>Laba/Rugi Bersih</b>	<b>(7,2)</b>	<b>(216.000)</b>	<b>3,3</b>	<b>126.000</b>		<b>342.000</b>

Berdasarkan ilustrasi di atas, diuraikan analisis mengenai langkah-langkah manajemen dalam pengendalian biaya yang berorientasi pengelolaan laba.

### **Pengendalian Pada Peningkatan Penjualan**

Peningkatan penjualan dapat diperoleh dari volume penjualan dan kenaikan harga. Berdasarkan anggaran yang disusun manajemen di atas, dengan berbagai cara manajemen berusaha meningkatkan volume penjualan sebesar 20% dan meningkatkan harga penjualan sebesar 7,7%, maka penjualan akan menjadi Rp.3.831.000.000,- pada tahun 2008. Rencana ini sangat menguntungkan jika peningkatan biaya tidak lebih besar dari peningkatan pendapatan. Penggunaan Analisa Biaya Volume Laba (CVP), sangat berguna untuk mengetahui berapa banyak pendapatan meningkat akibat dari perubahan volume penjualan. Dalam sebuah hotel dapat secara mudah untuk melacak peningkatan pendapatan yang disebabkan peningkatan volume penjualan dan kenaikan harga disetiap outletnya. Hal tersebut dikarenakan sistem akuntansi hotel sudah memadai untuk kepentingan tersebut. Dalam kasus ini yang menjadi pertanyaan kunci adalah apakah perubahan-perubahan dalam biaya konsisten dengan volume penjualan yang meningkat.

Ilustrasi yang disajikan dalam kasus ini dimana biaya produk tetap sama pada kedua tahun. Oleh karena itu, harga pokok penjualan meningkat sebesar 20 persen pada anggaran tahun 2008 karena volume penjualan

juga meningkat 20 persen dibanding tahun sebelumnya. Tentu saja ini merupakan gambaran ideal, karena dalam banyak kasus, biaya produksi dapat saja berfluktuasi dari tahun ke tahun. Manajemen perlu memerinci asal dari kenaikan harga sebesar 7,7 persen, dalam operasional hotel harus diketahui apakah kenaikan ini berasal dari harga kamar, harga makanan/minuman, atau dari outlet lainnya. Demikian pula dengan kontribusi kenaikan volume penjualan disetiap outlet.

Pada anggaran tahun 2008, penjualan meningkat sebesar Rp.831.000.000,- namun meskipun hal tersebut disertai dengan kenaikan biaya dan berakhir dengan peningkatan laba sebesar Rp.342.000.000,-. Lebih dari 41 persen dari tambahan pendapatan menjadi laba ( $\text{Rp. } 342.000.000,- \div \text{Rp. } 831.000.000,- \times 100\% = 41,2\%$ ). Skenario ini mungkin tampak terlalu bagus untuk menjadi direalisasikan. Manajemen mungkin masih perlu untuk mencoba perhitungan lainnya, untuk melihat perubahan biaya pada tingkat penjualan yang lebih tinggi untuk mengetahui tingkat keuntungan yang dapat terjadi..

### **Pengendalian Pada Harga Pokok Penjualan dan Laba Kotor**

Dalam usaha, biaya yang pertama kali dikurangkan terhadap pendapatan adalah harga pokok penjualan. Biaya ini dikurangkan dari pendapatan penjualan untuk menentukan laba kotor atau disebut juga margin kotor (*gross margin*). Laba kotor merupakan laba sebelum biaya lainnya yang harus dikurangkan terhadap pendapatan penjualan.

Harga pokok penjualan adalah biaya variabel langsung, yang berarti biaya tersebut langsung dihubungkan dengan pendapatan dalam berbagai volume penjualan. Dalam ilustrasi Anggaran Laba Rugi, volume penjualan yang meningkat sebesar 20 persen, maka harga pokok penjualan juga mengalami kenaikan sebesar 20 persen.

Perhatian khusus terhadap perubahan dalam rasio margin kotor terhadap penjualan. Pada tahun 2008 margin kotor menjadi sebesar 42,0 persen. Kenaikan Laba Kotor tersebut tampak fantastis, bagaimana mungkin peningkatan volume penjualan sebesar 20,0 persen dan harga penjualan meningkat 7,7 persen akan mengakibatkan kenaikan margin kotor 40,2 persen?

Peningkatan margin kotor tampaknya relative terlalu tinggi terhadap persentase peningkatan volume penjualan dan harga penjualan, mengapa terjadi? Di bawah ini menyajikan analisis mengenai seberapa besar kontribusi peningkatan volume penjualan dan peningkatan harga penjualan terhadap kenaikan laba kotor sebesar Rp.460.000.000,-. Pada analisis di atas, perhatikan bahwa kenaikan harga penjualan sebesar 7,7 persen memberikan kontribusi sebesar 20 persen pada kenaikan laba kotor meningkat. Hal ini menunjukkan efek yang besar persentase kecil kenaikan

harga penjualan akan berpengaruh besar terhadap kenaikan laba kotor.

Ilustrasi lainnya, misalkan manajemen ingin meningkatkan Laba kotor tahun depan (tahun 2009) sebesar Rp. 130.000.000,- atau menjadi Rp.1.739.000.000,-. Dengan asumsi rasio Laba kotor terhadap penjualan tetap sebesar 42,0 persen. Jika harga penjualan tetap sama, maka volume penjualan harus ditingkatkan sebesar 8,08 persen.

*Dihitung* :  $\text{Rp. } 130.000.000,- \text{ kenaikan laba kotor} \div \text{Rp. } 1.609.000.000,- \text{ laba kotor pada tahun 2008} = 8,08\%$  kenaikan volume penjualan yang diperlukan

Jika volume penjualan tetap sama tahun depan, maka harga penjualan rata-rata perlu dinaikkan sebesar 3,39 persen.

*Dihitung* :  $\text{Rp. } 130.000.000,- \text{ kenaikan laba kotor} \div \text{Rp. } 3.831.000.000,- \text{ Penjualan pada tahun 2008} = 3,39\%$  kenaikan harga rata-rata penjualan pada tahun 2009.

Dari analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa kenaikan Harga Penjualan memiliki dampak yang lebih besar dari kenaikan Volume Penjualan terhadap Laba Kotor.

### **Menganalisis Biaya Karyawan**

Manajemen perlu menilai kewajaran rasio setiap pengeluaran terhadap pendapatan penjualan. Apakah biaya yang terjadi sudah wajar dalam

Analisis peningkatan Laba Kotor pada anggaran tahun 2008 dari Laporan Laba Rugi tahun 2007 (lihat ilustrasi Laporan Laba Rugi):

Penjualan Rp.3.000.000.000- × 7,7% kenaikan harga Penjualan	= Rp. 231.000.000,-
Laba Kotor Rp.1.149.000.000,- × 20,0% kenaikan volume penjualan	= <u>Rp. 229.000.000,-</u>
Total peningkatan margin kotor	= Rp. 460.000.000,-

jumlah? Gaji dan upah serta tunjangan sebesar 22,7 persen dari pendapatan penjualan pada tahun 2008 (lihat ilustrasi Laba Rugi). Dengan kata lain, biaya karyawan perusahaan menyerap Rp. 22.700,- dari setiap Rp.100.000,- dari pendapatan penjualan.

Rasio biaya ini lebih rendah dibandingkan tahun lalu (2007), merupakan hal yang baik, tapi jumlah persentase biaya gaji terhadap penjualan bukan merupakan esensi pengendalian biaya. Belum tentu pada persentase biaya karyawan yang tinggi (lihat ilustrasi Laba Rugi) berarti manajemen harus mengurangi biaya tersebut. Mengurangi karyawan mungkin akan berakibat terhadap kapasitas penjualan dan dapat menghambat kenaikan pendapatan dari penjualan. Manajemen perlu untuk membuat standar atau pedoman berapa kontribusi biaya karyawan terhadap pendapatan penjualan.

Pada ilustrasi anggaran Laba Rugi tahun 2008, jika manajemen mempunyai 30 karyawan. Pedoman kontribusi terhadap penjualan tahunan sebesar Rp.115.000.000,-, sedangkan anggaran tahun 2008, kontribusi biaya perkaryawan terhadap penjualan hanya sebesar Rp.112.000.000,-

*Dihitung* :  $\text{Rp.3.381.000.000,-} \div \text{pendapatan penjualan tahunan} \div 30 \text{ karyawan} = \text{Rp.112.000.000,-}$  pendapatan penjualan per karyawan. Dapat disimpulkan bahwa biaya karyawan masih wajar atau terkendali untuk tahun 2008, dengan asumsi bahwa pedoman penjualan per karyawan sebesar Rp.115.000.000,- telah ditetapkan oleh manajemen secara benar. Jika

anggaran penjualan ditahun 2008 benar-benar dapat direalisasikan, maka pendapatan penjualan per karyawan tahun 2008 dibandingkan dengan 2007, meningkat cukup signifikan. Manajemen mungkin dapat mempekerjakan karyawan tambahan jika berencana untuk meningkatkan penjualan tahun depan.

Apabila terjadi suatu masa dimana kondisi lingkungan usaha tidak menguntungkan bagi perusahaan, maka manajemen mungkin dapat menawarkan pensiun dini bagi karyawan yang mempunyai gaji tinggi kemudian digantikan posisinya dengan karyawan dengan tingkat gaji yang lebih rendah. Pada beberapa perusahaan seperti hotel, dapat dilakukan dengan tenaga kerja paruh waktu pada saat tingkat aktivitas usaha tinggi. Namun, jika harga penjualan tidak mendukung tingkat biaya, maka dibutuhkan usaha yang lebih untuk meningkatkan penjualan.

### **Menganalisa Biaya Periklanan dan Promosi**

Total iklan dan biaya promosi penjualan pada tahun 2007 hanya di bawah 7 persen dari pendapatan penjualan dan anggaran tahun 2008 juga lebih kurang sama. Banyak perusahaan sangat tergantung pada iklan yang mereka lakukan untuk meningkatkan penjualan. Sebagian lagi melakukan tidak lebih dari sekedar memasang papan logo di gedung atau di alan dan mengandalkan promosi dari mulut ke mulut. Seperti biaya lain dalam menjalankan usaha, manajemen memerlukan pedoman atau titik acuan untuk mengevaluasi

iklan dan biaya promosi penjualan. Sebagai contoh, banyak perusahaan menetapkan rasio biaya iklan dan promosi sekitar 7 persen dari penjualan tahunan.

Manajemen sangat perlu mengawasi secara khusus mana iklan dan promosi penjualan yang berfungsi paling baik dan paling berpengaruh pada penjualan. Untuk mengetahui hal tersebut kuncinya adalah pelanggan atau masyarakat mengetahui dan menanggapi atau tidak. Menjaga nama perusahaan di benak masyarakat merupakan prioritas utama pemasaran dari usaha, meskipun untuk mengukur bagaimana nama perusahaan (brand image) benar-benar mempengaruhi pelanggan sangat sulit dilacak. Namun demikian, manajemen perlu mengembangkan beberapa ukuran atau pengujian bagaimana biaya pemasaran mempunyai kontribusi terhadap penjualan. Tentu saja, manajemen dapat mengawasi perusahaan pesaing, tetapi mereka tidak mungkin untuk memberi tahu mengenai teknik promosi penjualan yang paling efektif.

Manajemen meningkatkan iklan dan biaya promosi penjualan sebesar Rp.46.000.000,- pada tahun 2008, atau 20 persen lebih dari tahun 2007 (lihat ilustrasi Laba Rugi). Pendapatan penjualan naik beberapa persen lebih besar, sehingga rasio biaya promosi terhadap penjualan menurun atau dari sebesar 6,9 persen ditahun 2007 menjadi sebesar 6,6 persen ditahun 2008. Namun demikian, manajemen perlu menentukan distribusi biaya tersebut. Mungkin manajemen memuat lebih banyak iklan surat kabar dan meningkatkan

dua kali lipat jumlah selebaran untuk didistribusikan sepanjang tahun.

### **Mengevaluasi Biaya untuk Fasilitas**

Biaya untuk fasilitas yang dimaksud di sini bukan biaya investasi untuk pengadaan fasilitas atau assets, namun biaya yang timbul akibat adanya fasilitas yang digunakan untuk usaha. Fasilitas tersebut digunakan manajemen dalam menjalankan usahanya baik berupa bangunan dan isinya. Semakin banyak dan luas fasilitas yang digunakan manajemen dalam menjalankan usaha, maka akibatnya akan semakin banyak biaya yang akan ditimbulkan. Contoh dari biaya fasilitas ini antara lain biaya sewa, pemeliharaan, asuransi kebakaran atas isi dan bangunan, premi asuransi umum, sistem keamanan dan sebagainya. Dalam kasus ini diasumsikan manajemen menggunakan bangunan seluas 3.000 m<sup>2</sup> dan manajemen menentukan pedoman sebagai tolok ukur sebesar Rp.1.400.000,- per m<sup>2</sup> terhadap penjualan. Oleh karena itu, seharusnya fasilitas tersebut dapat mendukung penjualan pertahun sebesar Rp.4.200.000.000,-.

Pada anggaran penjualan tahun 2008, meskipun pendapatan penjualan mampu menghasilkan laba, namun pendapatan tersebut masih lebih rendah dari pedoman tersebut. Dengan pedoman ini, mungkin tahun depan manajemen tidak perlu menambah ruang fasilitas untuk meningkatkan penjualan. Berdasarkan pedoman tersebut sebenarnya manajemen masih memiliki ruang untuk pertumbuhan penjualan tahun berikutnya. Dalam

kasus ini pedoman tersebut hanya merupakan pedoman kasar saja, namun demikian pedoman ini sangat berguna bagi manajemen dalam pengendalian biaya. Manajemen dapat mengukur pedoman ini secara lebih akurat berdasarkan data historis dari tahun ke tahun.

### **Menelusuri Perincian Biaya**

#### **Lainnya**

Dalam ilustrasi laporan Laba Rugi, kelompok biaya pada garis terakhir merupakan sekumpulan biaya-biaya yang tidak diklasifikasikan pada biaya di atasnya. Biaya-biaya pada rekening ini pada beberapa perusahaan diklasifikasikan dalam biaya administrasi dan umum. Perusahaan dalam skala kecil memasukkan beberapa biaya seperti: izin, parkir, perlengkapan kantor, perangko dan pengiriman, layanan keanggotaan klub, perjalanan, kredit macet, biaya profesional, kertas toilet, tanda petunjuk, sumbangan, stationery, aktivitas karyawan, peringatan hari besar dan sebagainya. Biaya-biaya tersebut cukup besar jumlahnya diakhir tahun, bahkan terkadang membuat manajemen terkejut karena jumlahnya jauh di atas anggaran dan biaya ini kadang lepas dari perhatian. Dari ilustrasi Laporan Laba Rugi tahun 2007 maupun anggaran tahun 2008, rekening yang mewakili berbagai macam biaya jumlahnya hanya 1,5 persen dari pendapatan penjualan. Rekening Biaya Lain-lain merupakan sekumpulan biaya mungkin akan dianggap wajar dalam jumlah tersebut, jadi mengapa manajemen harus menghabiskan waktu untuk memeriksa secara

rinci biaya-biaya tersebut?, namun sebaiknya manajemen menganalisis lebih lanjut mengenai biaya tersebut. Kenaikan biaya-biaya tersebut pada anggaran tahun 2008 sebesar Rp.22.000.000,- atau sebesar 17,5% dari laba yang diperoleh. Jumlah persentase tersebut merupakan jumlah biaya yang relatif besar persentasenya dari laba.

*Dihitung* : Rp.22.000.000,-  
peningkatan biaya lain-lain ÷  
Rp.126.000.000,- Laba Bersih  
tahunan = 17,5% dari laba.

Dalam hal ini sudah seharusnya manajemen melakukan pengendalian biaya terhadap rekening ini dan mengabaikannya merupakan kesalahan yang besar. Manajemen dapat membuat peringkat klasifikasi biaya terbesar dalam rekening ini. Manajemen perlu mengidentifikasi kepentingan dan kontribusi biaya-biaya yang terjadi terhadap peningkatan penjualan. Bila perlu manajemen menetapkan suatu pedoman atau batasan seberapa besar jumlah maksimal biaya yang boleh dikeluarkan pada rekening ini. Sebagai contoh, mungkin manajemen menginstruksikan kepada bagian keuangan bahwa tidak ada pengeluaran lebih dari Rp.55.000.000,- .

### **Memahami Biaya Bunga**

Jangan mudah menerima penawaran pinjaman dengan syarat ringan dengan bunga yang rendah jika anda benar-benar tidak membutuhkan fasilitas tersebut. Beban bunga keuangan merupakan biaya - biaya penggunaan utang untuk membiayai operasional usaha. Biaya Bunga akan mengurangi jumlah Laba Operasional

yang diperoleh manajemen dari usaha. Manajemen perlu mempertimbangkan biaya bunga, sebelum memutuskan mengambil kredit dan memutuskan bagaimana usaha dibiayai.

### **Fokus Pada Pengelolaan Pusat Laba**

Dalam sebuah usaha dapat terdiri dari beberapa sumber pendapatan yang berbeda, dan bagian lebih menguntungkan daripada yang lain. Kondisi akan sangat ideal jika setiap sumber pendapatan tersebut menghasilkan keuntungan. Praktik yang umum dalam suatu perusahaan adalah membagi usaha menjadi beberapa pusat laba, sehingga profitabilitas dari setiap bagian dari usaha dapat ditentukan.

Dalam hal ini cukup jelas bahwa manajemen perlu memisahkan beberapa sumber utama penjualan dan menciptakan pusat laba untuk masing-masing. Pemisahan ini akan membantu mengelola bisnis dengan lebih baik. Informasi yang ada pada pusat setiap pusat laba akan membantu manajemen memusatkan perhatian pada bagian tersebut. Manajemen dapat memberikan perhatian khusus terhadap penjualan dan mengendalikan biaya di setiap pusat laba dan membandingkan keuntungan yang berbeda pada di setiap pusat laba.

Laporan untuk pusat laba tidak berhenti pada garis laba kotor (*hasil dari penjualan dikurangi harga pokok penjualan*). Salah satu tujuan utama membentuk pusat laba yaitu sejauh mungkin memerinci biaya operasi langsung terhadap pendapatan penjualannya. Biaya operasi langsung

merupakan biaya yang terkait langsung dengan aktivitas usaha sebuah pusat laba. Aktivitas usaha perusahaan memiliki banyak biaya operasional tidak langsung yang berhubungan dengan sebuah pusat laba, misalnya: biaya gaji manajer umum, biaya dari departemen akuntansi, izin usaha, asuransi dan sebagainya. Biaya tersebut tentunya tidak ditanggung oleh salah satu bagian pusat laba saja, tetapi merupakan biaya operasional perusahaan secara keseluruhan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- American Hotel Motel Association (1996). *Uniform System of Account for The Lodging Industry*. Educational Institute, New York, USA
- Conrad Lashley.(2003). *Hospitality Retail Management*. Butterworth – Heinemann, Burlinthon, England
- Dittmer R Paul, Keefee Desmond,( 2009). *Principles of Food, Beverage, and Labor Cost Controls*. 9<sup>th</sup> Ed. John Wiley& Sons, New Jersey, Canada.
- Hansen, Mowen (2005). *Cost Management: Accounting and Control*. Soth Western, Ohio, USA
- Matz Usry. (1984). *Cost Accounting : Planning and Control*, 8<sup>th</sup> .Ed., South Western, Ohio, USA
- Mulyadi .( 1990). *Akuntansi Biaya*. Edisi keempat, BPFE, Yogyakarta
- Noriega BM Pender, De France L Agnes. (2000). *Cost Control In The Hospitality Industry* . Prentice Hall, New Jersey, Canada.
- Raymond S Schidgall.( 1986). *Hospitality Industry Managerial Accounting*. American Hotel Motel Association. Educational Institute, New York, USA
- Tim Knowles. ( 1996). *Corporate Strategy For Hospitality*. Longman, England