

## **BAB II**

### **PENGAMBILAN KEPUTUSAN JANGKA PENDEK**

#### **2.1. Biaya**

##### **2.1.1. Pengertian Biaya**

Setiap perusahaan membutuhkan informasi dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemennya. Salah satu informasi yang penting bagi perusahaan yaitu biaya. Menurut Mulyadi (2015, 8) biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Terdapat empat unsur utama dalam definisi biaya sebagai berikut:

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

Perusahaan dapat dikatakan mencapai efisiensi apabila mampu mengelola biaya yang dikeluarkan dengan melakukan perhitungan yang tepat. Jika pengorbanan tersebut tidak menghasilkan manfaat, maka pengorbanan tersebut dapat dikatakan rugi.

##### **2.1.2. Klasifikasi Biaya**

Biaya terdiri dari berbagai macam jenis dan definisi yang berbeda-beda. Biaya dapat diklasifikasikan sesuai dengan kebutuhan manajemen. Menurut Carter (2009, 40) klasifikasi biaya sangat penting untuk membuat ikhtisar yang berarti atas data biaya. Klasifikasi biaya yang paling umum digunakan antara lain:

1. Biaya dalam Hubungannya dengan Produk

Proses klasifikasi biaya dan beban dapat dimulai dengan menghubungkan biaya ke tahapan yang berbeda dalam operasi suatu bisnis. Dalam lingkungan manufaktur, total biaya operasi terdiri atas dua elemen yaitu:

a. Biaya Manufaktur

Biaya manufaktur dapat disebut sebagai biaya produksi atau biaya pabrik yang terdiri dari penjumlahan dari tiga elemen biaya yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut biaya utama (*prime cost*), sedangkan biaya tenaga kerja langsung dan *overhead* pabrik disebut biaya konversi.

b. Biaya Komersial

Biaya komersial terdiri dari dua klasifikasi umum yaitu biaya pemasaran serta biaya administratif dan umum. Biaya pemasaran merupakan biaya yang terjadi ketika proses manufaktur selesai dan dalam kondisi siap untuk dijual. Sedangkan, biaya administratif dan umum adalah biaya yang terjadi dalam mengarahkan dan mengendalikan suatu organisasi.

2. Biaya dalam Hubungannya dengan Departemen Produksi atau Segmen lain

Pembagian pabrik menjadi departemen, proses, unit kerja, pusat biaya atau kelompok biaya juga berfungsi sebagai dasar mengakumulasikan biaya serta membebaskan tanggung jawab untuk pengendalian biaya. Biaya dalam hubungannya dengan kegiatan produksi, departemen dalam suatu bisnis dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

a. Departemen Produksi

Departemen produksi adalah departemen yang melakukan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai.

#### b. Departemen Jasa

Departemen jasa merupakan departemen yang menghasilkan jasa yang akan dinikmati oleh departemen lain, baik departemen produksi maupun departemen pembantu lainnya.

Dalam hubungannya dengan departemen, klasifikasi biaya terdiri dari dua yaitu:

##### a. Biaya Langsung

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

##### b. Biaya Tidak Langsung

Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat dibebankan secara langsung pada suatu departemen, biaya ditanggung bersama oleh beberapa departemen yang memperoleh manfaat dari biaya tersebut. Biaya tidak langsung terdiri dari dua jenis biaya yaitu biaya bersama (*common cost*) dan biaya gabungan (*joint cost*). Biaya bersama adalah biaya dari fasilitas atau jasa yang digunakan oleh dua atau lebih operasi. Sedangkan, biaya gabungan adalah biaya yang membuat suatu jenis produk yang digunakan pula untuk menghasilkan produk lain.

#### 3. Biaya dalam Hubungannya dengan Periode Akuntansi

Terdapat dua jenis biaya dalam hubungannya dengan periode akuntansi yaitu:

##### a. Belanja modal

Belanja modal adalah biaya yang memberikan manfaat pada periode-periode mendatang dan dilaporkan sebagai aset.

#### b. Belanja Pendapatan

Belanja pendapatan adalah biaya yang memberikan manfaat untuk periode sekarang dan dilaporkan sebagai beban.

#### 4. Biaya dalam Hubungannya dengan Suatu Keputusan, Tindakan, atau Evaluasi

Dalam memilih tindakan-tindakan atau alternatif yang mungkin dilakukan, penting untuk mengidentifikasi biaya yang relevan terhadap alternatif tersebut. Proses pengambilan keputusan biaya diklasifikasikan menjadi biaya relevan (*relevant cost*) dan biaya tidak relevan (*irrelevant cost*). Biaya diferensial adalah salah satu nama dari biaya yang relevan untuk suatu pilihan diantara banyak alternatif yang ada. Biaya diferensial hanya akan terjadi apabila satu alternatif tertentu diambil.

#### 5. Biaya dalam Hubungannya dengan Volume Produksi

Ada beberapa jenis biaya yang bervariasi secara proporsional terhadap perubahan dalam volume produksi atau *output*. Namun, ada pula biaya yang relatif konstan dalam segi jumlahnya. Klasifikasi biaya dalam hubungannya dengan volume produksi antara lain:

##### a. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang sifatnya tetap atau konstan secara total dalam rentang yang relevan. Menurut Mulyadi (2015, 466) biaya tetap dalam hubungannya dengan perencanaan dan pengawasan biaya dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- 1) *Committed Fixed Costs* merupakan biaya yang dikeluarkan yang tidak dapat dikurangi guna mempertahankan kemampuan perusahaan di dalam memenuhi tujuan-tujuan jangka panjangnya.

2) *Discretionary Fixed Costs* merupakan biaya yang timbul dari keputusan penyediaan anggaran secara berkala yang langsung mencerminkan kebijakan manajemen puncak mengenai jumlah maksimum biaya yang diijinkan untuk dikeluarkan dan biaya yang tidak dapat menggambarkan hubungan yang optimum antara masukan dengan keluaran (diukur dengan volume penjualan, jasa atau produk).

b. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang berubah secara proporsional terhadap perubahan volume produksi dalam rentang yang relevan. Menurut Mulyadi (2015, 467) biaya variabel yang hubungannya dengan perencanaan dan pengawasan dibedakan menjadi dua yaitu:

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

c. Biaya Semivariabel

Biaya semivariabel adalah biaya yang memiliki dua elemen yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Unsur biaya yang tetap merupakan jumlah biaya minimum untuk menyediakan jasa sedangkan, unsur biaya variabel merupakan bagian dari biaya semivariabel yang dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan. Menurut Hansen dan Mowen (2007, 86) terdapat tiga metode yang digunakan memisahkan biaya semivariabel ke biaya tetap dan biaya variabel antara lain:

1) Metode tertinggi-terendah (*high- low method*)

Metode titik tinggi-rendah adalah metode untuk menentukan persamaan suatu garis lurus dengan terlebih dahulu memilih dua titik (tinggi dan rendah) yang berguna dalam perhitungan parameter perpotongan dan kemiringan. Langkah untuk menghitung biaya tetap dan variabel dengan menggunakan metode titik tinggi-rendah sebagai berikut:

a) Menentukan titik terendah dan titik tertinggi masing-masing variabel

b) Menentukan biaya variabel per unit dengan rumus

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

Keterangan:

$y_2$  = Biaya titik tinggi

$y_1$  = Biaya titik rendah

$x_2$  = Keluaran tinggi

$x_1$  = Keluaran rendah

c) Menentukan biaya tetap per unit dengan rumus

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

atau

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

d) Menyajikan ke dalam persamaan sebagai berikut:

$$y = a + bx$$

Keterangan:

$y$  = total biaya semivariabel

$a$  = biaya tetap

$b$  = biaya variabel

$x$  = volume kegiatan

2) Metode *scatterplot*

Metode *scatterplot* adalah metode penentuan persamaan garis lurus dengan menggambarkan data dalam suatu grafik yang dapat membantu memberikan pengetahuan tentang hubungan antara biaya dan

penggunaan aktivitas. Langkah-langkah dalam menerapkan metode *scatterplot* sebagai berikut:

- a) Menggambarkan titik-titik data sehingga hubungan antara biaya dengan aktivitasnya dapat terlihat. Sumbu vertikal adalah biaya yang dianalisis disebut sumbu  $y$ , sedangkan sumbu horizontal adalah aktivitas yang terkait disebut sumbu  $x$ .
- b) Memasukkan biaya setiap bulan ke dalam grafik sesuai dengan tingkatan aktivitas
- c) Menarik garis pada semua titik-titik biaya melewati ditengah titik-titik tersebut hingga memotong sumbu  $y$ . Garis tersebut disebut dengan garis  $b$ . Perilaku biaya dapat dikatakan linear apabila hubungan antara ke kedua sumbu mendekati garis lurus.
- d) Menentukan besarnya jumlah biaya tetap atau  $a$ . Perpotongan garis  $b$  dengan sumbu  $y$  menunjukkan besarnya biaya tetap. Perpotongan dengan sumbu  $y$  ditarik garis ke kanan horizontal atau mendatar menunjukkan jumlah biaya tetap.
- e) Menentukan besarnya biaya variabel satuan  $b$  dengan menggunakan persamaan  $b = y - ax$  atau  $b = y - an$ . Biaya variabel satuan menunjukkan kemiringan atau *slope* garis B atau jumlah biaya.
- f) Setelah  $a$  dan  $b$  diketahui, maka dapat disusun persamaan anggaran fleksibel per bulan atau per tahun yaitu  $y = a + bx$

### 3) Metode kuadrat terkecil (*least square method*)

Metode kuadrat terkecil mengidentifikasi garis yang paling sesuai dengan penguadratan deviasi. Apabila jumlah deviasi kuadrat titik-titik

dari garis semakin kecil ukurannya, maka kesuaian garis ke semua titik semakin baik.

Garis regresi dengan rumus  $y = a + bx$

Rumus perhitungan  $a$  dan  $b$  tersebut sebagai berikut:

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

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}$$

Keterangan:

$y$  = total biaya semivariabel

$a$  = biaya tetap

$b$  = biaya variabel

$x$  = volume kegiatan

$n$  = jumlah data

## 2.2. Perbedaan Metode Variable Costing dan Full Costing

### 2.2.1. Biaya Produk dan Biaya Periode

Perhitungan pusat laba dalam mengembangkan laporan laba rugi sangat penting. Terdapat dua metode dalam melakukan perhitungan laba yaitu metode *variable costing* dan *full costing*. Kedua metode tersebut dihitung dengan cara menentukan biaya produk (biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik), dan biaya periode (biaya administrasi dan penjualan) yang dibebankan saat biaya dikeluarkan. Perbedaan dalam perhitungan *variable costing* dan *full costing* terletak pada pelakuan biaya *overhead* pabrik tetap.

Metode *variable costing* membebankan biaya variabel ke dalam produk. Metode *variable costing* terdiri dari biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik variabel. Biaya *overhead* pabrik tetap tidak dihitung dalam metode *variable costing* tetapi disertakan dalam biaya periode karena biaya *overhead* pabrik tetap dinilai sebagai biaya kapasitas yang habis pada akhir periode sehingga dibebankan secara keseluruhan pada pendapatan periode tersebut.

Sedangkan, metode *full costing* atau bisa disebut sebagai *absorption costing* yang membebankan keseluruhan biaya produk seperti biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* pabrik tetap, dan biaya *overhead* pabrik variabel. Metode *full costing* membebankan biaya *overhead* pabrik tetap ke dalam biaya produk, bukan pada biaya periode. Klasifikasi biaya sebagai biaya produk dan biaya periode menurut metode perhitungan *variable costing* dan *full costing* dapat dijelaskan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1.**  
**Klasifikasi Biaya Sebagai Biaya Produk dan Biaya Periode Menurut Metode Perhitungan *Full Costing* dan *Variable Costing***

<b>Klasifikasi Biaya</b>	<b><i>Full Costing</i></b>	<b><i>Variable Costing</i></b>
Biaya Produk	Bahan baku	Bahan baku
	Tenaga kerja langsung	Tenaga kerja langsung
	<i>Overhead</i> variabel	<i>Overhead</i> variabel
	<i>Overhead</i> tetap	
Biaya Periode	Penjualan	<i>Overhead</i> tetap
	Administrasi	Penjualan
		Administrasi

Sumber: Hansen dan Mowen (2007, 422)

### 2.2.2. Penilaian Persediaan

Sama halnya dengan klasifikasi biaya produk dan biaya periode, perhitungan biaya persediaan akhir dengan metode *full costing* mencakup biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, *overhead* variabel, dan *overhead* tetap. Sedangkan, pada metode perhitungan *variable costing* mencakup biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik variabel. Pada perhitungan *variable costing* tidak menyertakan biaya *overhead* tetap sehingga hasil penilaian persediaan lebih rendah dibandingkan perhitungan dengan metode *full*

*costing*. Berikut contoh perhitungan biaya persediaan akhir dengan perhitungan *variable costing* dan *full costing*:

**Tabel 2.2.**  
**Biaya Persediaan Akhir**  
**Menurut Perhitungan *Full Costing* dan *Variable Costing***

<i>Full Costing</i>		<i>Variable Costing</i>	
Keterangan	Jumlah	Keterangan	Nominal
Bahan Baku	Rp 50.000	Bahan Baku	Rp 50.000
Tenaga Kerja Langsung	100.000	Tenaga Kerja Langsung	100.000
<i>Overhead</i> variabel	50.000	<i>Overhead</i> variabel	50.000
<i>Overhead</i> tetap	25.000		
<b>Biaya Produk per unit</b>	Rp 225.000	<b>Biaya Produk per unit</b>	Rp 200.000
<b>Nilai Persediaan</b> = 2000 unit x Rp225.000 = <b>Rp 450.000.000</b>		<b>Nilai Persediaan :</b> = 2000 unit x Rp200.000 = <b>Rp 400.000.000</b>	

Sumber: Hansen dan Mowen (2007, 423)

### 2.2.3. Laporan Laba Rugi

Perbedaan perhitungan laba dengan metode *variable costing* atau *full costing* mengakibatkan hasil laba bersih yang berbeda pula. Hal ini disebabkan dari perbedaan perhitungan biaya produksi per unit yang menjadi dasar dalam perhitungan harga pokok penjualan untuk masing-masing metode. Pembebanan biaya *overhead* pabrik tetap yang berbeda pada metode *variable costing* dan *full costing*. Contoh penerapan penyajian laporan laba rugi dengan metode *variable costing* dan *full costing* disajikan dalam tabel 2.3. dan tabel 2.4.

**Tabel 2.3.**  
**Laporan Laba Rugi dengan Metode *Full Costing***

<b>Keterangan Biaya</b>	<b>Nominal</b>
Penjualan	Rp 2.400.000
Dikurangi: Harga Pokok Penjualan	(1.800.000)
Laba Kotor	Rp 600.000
Dikurangi: Biaya Penjualan dan Administrasi	(100.000)
Laba Operasi	Rp 500.000

Sumber: Hansen dan Mowen (2007, 423)

**Tabel 2.4.**  
**Laporan Laba Rugi dengan Metode *Variable Costing***

<b>Keterangan Biaya</b>	<b>Nominal</b>
Penjualan	Rp 2.400.000
Dikurangi biaya variabel: Harga Pokok Penjualan Variabel	(1.800.000)
Marjin Kontribusi	Rp 800.000
Dikurangi biaya tetap: <i>Overhead</i> tetap	250.000
Penjualan dan administrasi tetap	100.000
Jumlah biaya tetap	(Rp 350.000)
Laba Bersih	Rp 450.000

Sumber: Hansen dan Mowen (2007, 423)

Berdasarkan tabel di atas, terdapat perbedaan laba bersih. Perhitungan laba dengan metode *full costing* lebih tinggi sebesar Rp50.000 dibandingkan perhitungan dengan metode *variable costing*. Hal ini disebabkan biaya *overhead* pabrik tetap pada metode *full costing* disertakan dalam perhitungan harga pokok penjualan. Sedangkan, biaya *overhead* pabrik tetap pada perhitungan metode *variable costing* disertakan menjadi beban dalam laporan laba rugi.

#### **2.2.4. Hubungan Antar Produksi, Penjualan, dan Laba**

Hubungan antara laba menurut perhitungan *variable costing* dan *full costing* akan berubah ketika hubungan produksi dan penjualan berubah. Laba menurut perhitungan biaya dengan metode *variable costing* akan lebih tinggi daripada

perhitungan dengan metode *full costing* sebesar jumlah *overhead* tetap yang mengalir keluar dari persediaan awal, jika barang yang terjual lebih banyak dari yang diproduksi. Jika jumlah produksi dan penjualan sama, maka tidak ada perbedaan pada laba yang disajikan. Jika produksi lebih besar dari penjualan, maka persediaan meningkat. Jika produksi lebih kecil dari penjualan, maka persediaan menurun. Jika produksi sama dengan penjualan, maka persediaan awal sama dengan persediaan akhir. Berikut tabel hubungan antara produksi, penjualan, dan laba:

**Tabel 2.5.**  
**Hubungan Antara Produksi, Penjualan, dan Laba**

<b>Jika</b>	<b>Maka</b>
Produksi > Penjualan	Laba Bersih Absorpsi > Laba Bersih Variabel
Produksi < Penjualan	Laba Bersih Absorpsi < Laba Bersih Variabel
Produksi = Penjualan	Laba Bersih Absorpsi = Laba Bersih Variabel

Sumber: Hansen dan Mowen (2007, 425)

### 2.3. Laporan Laba Rugi Segmen

#### 2.3.1. Pengertian Laporan Laba Rugi Segmen

Laporan laba rugi berguna untuk menyajikan informasi pendapatan dan pengorbanan yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut (Mulyadi, 2015:19). Laporan laba rugi akan menyajikan sumber-sumber perolehan pendapatan dan berbagai macam biaya yang menjadi beban perusahaan selama satu periode. Sedangkan, segmen adalah bagian atau aktivitas dari suatu organisasi yang memiliki kaitan dengan data biaya, pendapatan, atau laba (Garrison, dkk, 2015:262). Segmen dapat berupa divisi, departemen, lini produk, kelompok pelanggan, dan lain-lain. Jadi, laporan laba rugi segmen adalah laporan yang memberikan informasi profitabilitas masing-masing segmen dari suatu perusahaan. Adanya laporan laba rugi segmen maka pihak manajemen dapat mengetahui kinerja dari setiap segmen

perusahaan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajer dalam mengevaluasi dan mengambil keputusan untuk kepentingan perusahaan di masa yang akan datang.

### 2.3.2. Laporan Laba Rugi Segmen dengan Metode *Variable Costing*

Penyajian laporan laba rugi segmen dengan menggunakan metode *variable costing* sangat berguna bagi perusahaan yang mempunyai lebih dari satu produk atau segmen. Terdapat satu keistimewaan dalam menyiapkan laporan laba rugi segmen dengan metode *variable costing* yaitu adanya pembagian biaya tetap. Menurut Hansen dan Mowen (2017, 429) biaya tetap dibagi menjadi dua kategori yaitu:

a) Biaya Tetap Langsung (*Direct Fixed Costs*)

Biaya tetap langsung adalah biaya tetap yang secara langsung dapat ditelusuri ke suatu segmen. Biaya ini terkadang disebut sebagai beban tetap yang dapat dihindari (*avoidable fixed expenses*) atau beban tetap yang dapat ditelusuri (*traceable fixed expenses*) karena biaya ini akan hilang jika segmen ditutup atau dihapus. Contohnya, jika segmen adalah wilayah penjualan, biaya tetap langsung untuk setiap wilayah adalah sewa kantor penjualan, jika salah satu wilayah dihapus, maka biaya tetap tersebut akan hilang.

b) Biaya Tetap Umum (*Common Fixed Costs*)

Biaya tetap umum disebabkan oleh dua atau lebih segmen secara bersamaan. Biaya-biaya ini akan muncul, bahkan ketika salah satu segmen dihapus. Contohnya depresiasi gedung kantor pusat dan gaji CEO.

Contoh laporan laba rugi segmen dengan metode *variable costing* disajikan dalam tabel 2.6.

**Tabel 2.6.**  
**Laporan Laba Rugi Segmen dengan Metode *Variable Costing***

Keterangan Biaya	Pemutar MP3	DVD	Jumlah
Penjualan	Rp400.000	Rp290.000	Rp690.000
Harga pokok penjualan variabel	(200.000)	(150.000)	(350.000)
Beban penjualan variabel	(20.000)	(14.500)	(34.500)
Marjin kontribusi	Rp180.000	Rp125.500	Rp305.500
Dikurangi biaya tetap langsung:			
<i>Overhead</i> tetap langsung	(30.000)	(20.000)	(50.000)
Penjualan dan administrasi langsung	(10.000)	(15.000)	(25.000)
Marjin Segmen	Rp140.000	Rp90.500	Rp230.500
Dikurangi biaya tetap umum:			
<i>Overhead</i> tetap umum			(100.000)
Penjualan dan administrasi umum			(20.000)
Laba bersih			Rp110.500

Sumber: Hansen dan Mowen (2007, 430)

### 2.3.3. Marjin Kontribusi

Dalam menyiapkan laporan laba rugi segmen diperlukan perhitungan marjin kontribusi. Menurut Simamora (2003, 310) marjin kontribusi adalah jumlah pendapatan yang tersisa setelah dikurangi dengan biaya variabel. Setiap unit terjual mempunyai marjin kontribusi unit (*unit contribution margin*) yang merupakan kelebihan harga jual di atas biaya variabel per unit. Sebagian besar keputusan yang berhubungan dengan segmen seperti cabang perusahaan maupun produk, memerlukan analisis kontribusi yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusinya dalam menutup biaya tetap bersama perusahaan dan menghasilkan suatu laba. Persamaan marjin kontribusi sebagai berikut:

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

### 2.3.4. Marjin Segmen

Menurut Garrison, dkk (2015, 274) marjin segmen adalah alat terbaik untuk mengukur laba jangka panjang segmen karena hanya menyangkut biaya-biaya yang

disebabkan. Marjin segmen berguna dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh pada kapasitas perusahaan misalnya menutup suatu segmen. Apabila sebuah segmen tidak mampu menutupi biayanya maka seharusnya segmen tersebut harus ditutup. Marjin segmen dihitung dengan cara:

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

### 2.3.5. Rasio Marjin Segmen

Menurut Simamora (2003, 312) rasio marjin segmen mengukur setiap rupiah penjualan untuk menutup biaya tetap dan menghasilkan laba. Adanya perhitungan rasio marjin segmen maka manajemen dapat mengetahui perubahan marjin segmen dan penjualan sebagai akibat perubahan volume penjualan. Rasio marjin segmen (*segment margin ratio*) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rasio Marjin Segmen} = \frac{\text{Marjin Segmen}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

### 2.4. Pengambilan Keputusan Jangka Pendek

Pengambilan keputusan jangka pendek atau taktis merupakan keputusan yang mendukung tujuan keseluruhan suatu organisasi meskipun tujuan langsungnya bersifat jangka pendek seperti menghentikan atau melanjutkan produk untuk meningkatkan profitabilitas jenis produk dan beskala kecil seperti memproduksi sendiri daripada membeli komponen. Ketepatan pengambilan keputusan tidak hanya berfokus pada tujuan terbatas saja, melainkan keputusan yang dapat berguna untuk sasaran perusahaan jangka panjang. Manajer perlu berhati-hati dalam pengambilan keputusan agar tidak melakukan tindakan langsung yang meragukan tanpa

mempertimbangkan dampak untuk masa depan. Menurut Hansen dan Mowen (2007, 524) keputusan jangka pendek terdiri dari empat jenis antara lain:

#### 1. Keputusan Membuat atau Membeli

Keputusan untuk membuat atau membeli komponen yang digunakan dalam proses produksi, seringkali dialami oleh manajer produksi. Perlu dilakukan pertimbangan yang matang dalam melakukan pengambilan keputusan membuat atau membeli komponen produksi. Salah satu pertimbangannya yaitu adanya penawaran harga dari pemasok luar untuk suatu komponen di bawah biaya produksi apabila diproduksi sendiri komponen tersebut.

#### 2. Keputusan Pesanan Khusus

Pesanan khusus (*special order decisions*) adalah pesanan diminta konsumen dengan harga khusus. Harga penawaran berbeda dengan pelanggan dari pasar yang sama. Keputusan yang diambil manajemen yaitu menolak atau menerima pesanan khusus tersebut dengan mempertimbangkan kapasitas menganggur perusahaan.

#### 3. Keputusan Menghentikan atau Melanjutkan Segmen atau Lini Produk

Adakalanya manajemen dihadapkan dengan pilihan menghentikan atau melanjutkan suatu segmen atau produk yang dianggap mengalami kerugian. Laporan segmen dengan metode *variable costing* dapat menyediakan informasi yang tepat dalam proses pengambilan keputusan menghentikan atau melanjutkan suatu segmen.

#### 4. Keputusan Menjual atau Memproses Lebih Lanjut

Penentuan menjual atau memproses lebih lanjut merupakan suatu keputusan penting yang harus dilakukan oleh manajer. Pengambilan keputusan perlu

dipertimbangkan dengan menilai pilihan terbaik yang dapat menghasilkan pendapatan yang optimal.

#### **2.4.1. Model Pengambilan Keputusan Jangka Pendek**

Menurut Hansen dan Mowen (2007, 517) pengambilan keputusan jangka pendek harus dilakukan dengan proses yang tepat. Berikut enam proses pengambilan keputusan:

1. Mengenali dan mendefinisikan masalah
2. Mengidentifikasi setiap alternatif sebagai solusi untuk mengatasi masalah
3. Mengidentifikasi biaya dan manfaat yang relevan untuk setiap alternatif
4. Menghitung jumlah biaya dan manfaat yang relevan untuk setiap alternatif
5. Menilai faktor-faktor kualitatif
6. Memilih alternatif yang menawarkan manfaat terbesar secara keseluruhan.

#### **2.4.2. Keputusan Menghentikan atau Melanjutkan Produk**

Keputusan menghentikan atau melanjutkan produk (*stop or continue product*) merupakan salah satu keputusan jangka pendek yang seringkali dialami oleh manajemen perusahaan yang memproduksi lebih dari satu produk. Walaupun keputusan menghentikan atau melanjutkan produk merupakan keputusan yang bersifat jangka pendek, tetapi harus disadari bahwa keputusan ini mempunyai konsekuensi yang bersifat jangka panjang. Manajemen perlu mempertimbangkan keputusan menghentikan atau melanjutkan produksi produk usaha yang diperkirakan akan mengalami kerugian apabila berlangsung terus menerus.

Proses pengambilan keputusan terkait menghentikan atau melanjutkan produk dilakukan dengan menyusun laporan laba rugi segmen. Menurut Hansen dan Mowen (2007, 526) laporan laba rugi segmen disusun atas dasar perhitungan biaya variabel menyediakan informasi yang berharga bagi keputusan menghentikan atau

melanjutkan produk. Marjin segmen bermanfaat dalam mengevaluasi kinerja segmen. Kemudian, akan diambil keputusan yaitu produk sebaiknya dilanjutkan jika marjin segmen positif atau lebih dari 0. Sebaliknya, produk sebaiknya dihentikan jika marjin segmen negatif atau kurang dari 0. Pemahaman terkait pengambilan keputusan menghentikan atau melanjutkan produk akan diilustrasikan pada contoh kasus sebagai berikut:

Norton Materials merupakan perusahaan yang memproduksi balok beton, bata, dan genteng. Pengontrol perusahaan telah menyusun estimasi laporan laba rugi masing-masing produknya untuk tahun 2020 (dalam rupiah) sebagai berikut:

**Tabel 2.7.**  
**Laporan Laba Rugi per Produk Norton Materials**

<b>Keterangan Biaya</b>	<b>Balok</b>	<b>Bata</b>	<b>Genteng</b>	<b>Total</b>
Penjualan	Rp 500.000	Rp 800.000	Rp 150.000	Rp 1.450.000
Dikurangi: Beban Variabel	(250.000)	(480.000)	(140.000)	(870.000)
Margin Kontribusi (a)	Rp 250.000	Rp 320.000	Rp 10.000	Rp 580.000
Dikurangi beban tetap langsung:				
Iklan	Rp 10.000	Rp 10.000	Rp 10.000	Rp 30.000
Gaji	37.000	40.000	35.000	112.000
Penyusutan	53.000	40.000	10.000	103.000
Total (b)	Rp 100.000	Rp 90.000	Rp 55.000	Rp 245.000
Marjin Segmen (a-b)	Rp 150.000	Rp 230.000	(Rp 45.000)	Rp 335.000
Dikurangi: Beban Tetap Umum				(Rp125.000)
Laba Operasi				Rp 210.000

Sumber: Hansen dan Mowen (2007, 527)

Sesuai data dalam laporan laba rugi di atas bahwa proyeksi kinerja lini genteng menunjukkan marjin segmen yang bernilai negatif. Hal ini menunjukkan kinerja lini genteng yang buruk. Manajer produksi Norton Materials, prihatin dengan kinerja buruk ini dan berusaha memutuskan apakah menghentikan atau melanjutkan lini genteng. Awalnya, manajer mengambil keputusan untuk meningkatkan pendapatan penjualan genteng dengan promosi penjualan yang maksimal yang diikuti dengan

kenaikan harga jual genteng. Namun, manajer pemasaran menganggap keputusan tersebut akan sia sia karena saat itu pasar sedang jenuh dan persaingan semakin ketat apabila mengharapkan kenaikan pangsa pasar. Kenaikan harga jual kemungkinan besar akan menghasilkan penurunan pendapatan penjualan. Selain itu, penghematan biaya juga tidak mungkin dilakukan untuk meningkatkan profitabilitas karena akan menurunkan kualitas produk dan merusak penjualan.

Keputusan terakhir yang dipilih oleh manajer produksi yaitu menghentikan lini genteng. Sesuai dengan perhitungan bahwa margin kontribusi akan turun sebesar Rp 10.000, tetapi perusahaan bisa menghemat Rp45.000 dengan meniadakan pengawas lini dan anggaran iklan. Biaya penyusutan sebesar Rp10.000 tidak relevan karena merupakan alokasi biaya tertanam. Jadi, menghentikan lini genteng memberikan keuntungan sebesar Rp35.000 dibandingkan melanjutkan produk.