

BAB II

LAPORAN LABA RUGI SEGMENT

2.1. Biaya

2.1.1. Penggolongan Biaya

Biaya dapat dibedakan menjadi bermacam jenis dan dapat digolongkan sesuai dengan kebutuhan manajemen. Menurut Carter (2009, 40) klasifikasi biaya sangat penting untuk membuat ikhtisar yang berarti atas data biaya. Penggolongan biaya secara umum dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Penggolongan Biaya Berdasarkan Produk

Proses penggolongan biaya dan beban dapat dimulai dengan menghubungkan biaya ke tahapan yang berbeda dalam operasi suatu bisnis. Berdasarkan produk, biaya dapat diklasifikasikan menjadi dua, yakni:

- a. Biaya Manufaktur

Biaya manufaktur dapat disebut sebagai biaya produksi atau biaya pabrik yang berkaitan dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya manufaktur merupakan penjumlahan dari tiga elemen biaya yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Jumlah dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut biaya utama (*prime cost*) dimana secara langsung berpengaruh terhadap jumlah produk. Selain itu, biaya konversi (*conversion cost*) merupakan jumlah dari biaya tenaga kerja langsung dan

overhead pabrik yakni biaya yang dibutuhkan dalam mengolah bahan menjadi produk selesai.

b. Biaya Komersial

Biaya komersial atau non produksi meliputi biaya pemasaran dan biaya administratif & 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 pengelolaan dan pengendalian organisasi secara menyeluruh, misalnya gaji pemimpin perusahaan.

2. Penggolongan Biaya Berdasarkan Departemen

Departemen dalam suatu bisnis dapat dibedakan menjadi dua yaitu departemen produksi melakukan pengolahan bahan baku menjadi produk dan departemen jasa yang menghasilkan jasa yang dinikmati oleh departemen lain. Dalam hubungannya dengan departemen, klasifikasi biaya terdiri dari dua yaitu:

a. Biaya Langsung

Biaya langsung adalah biaya yang dapat diidentifikasi secara langsung pada suatu departemen. Biaya dapat ditelusuri ke suatu departemen dari mana biaya tersebut berasal. Contoh dari biaya langsung adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung.

b. Biaya Tidak Langsung

Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat diidentifikasi secara langsung pada suatu departemen, karena manfaatnya digunakan bersama-sama atau lebih dari satu departemen. Terdapat dua jenis biaya yang sifatnya tidak

langsung, yaitu biaya bersama (*common cost*) adalah biaya yang muncul dari penyediaan fasilitas atau jasa yang digunakan oleh lebih dari satu kegiatan operasi. Selain itu, biaya gabungan (*joint cost*) merupakan biaya untuk menghasilkan suatu jenis produk yang dimanfaatkan pula untuk menghasilkan produk lain

3. Penggolongan Biaya Berdasarkan Periode Akuntansi

Terdapat dua jenis biaya dalam hubungannya dengan periode akuntansi yaitu:

a. Pengeluaran Modal (*Capital Expenditure*)

Pengeluaran modal adalah biaya yang memberikan manfaat pada periode-periode mendatang dan dilaporkan sebagai asset. Dibebankan lebih dari satu periode akuntansi.

b. Pengeluaran Pendapatan (*Revenue Expenditure*)

Pengeluaran pendapatan adalah biaya yang memberikan manfaat untuk periode sekarang ketika pengeluaran tersebut terjadi dan dilaporkan sebagai beban.

4. Penggolongan Biaya Berdasarkan Pengambilan 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 sebagai berikut:

- a. Biaya relevan (*relevant cost*) merupakan biaya yang jumlahnya dipengaruhi oleh pemilihan alternatif tindakan. Disebut juga biaya diferensial, dimana biaya diferensial terjadi apabila alternatif tertentu diambil.

- b. Biaya tidak relevan (*irrelevant cost*) merupakan biaya yang tidak terpengaruh oleh alternatif pilihan. Yang termasuk biaya ini adalah semua biaya dimasa lalu.

5. Penggolongan Biaya Berdasarkan Volume Produksi (Aktivitas)

Penggolongan biaya berdasarkan volume produksi antara lain:

- a. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang sifatnya tetap atau konstan secara total dalam rentang yang relevan. Apabila terjadi perubahan volume yang melampaui batas kapasitas, maka biaya tetap akan berubah. Misalnya depresiasi aktiva tetap, gaji supervisor, pajak bumi dan bangunan.

- b. Biaya Variabel

Biaya variabel yaitu biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Yang termasuk dalam biaya variabel antara lain biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya bahan bakar.

- c. Biaya Semivariabel

Biaya semivariabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah, tetapi perubahannya tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan, dimana biaya yang memiliki dua elemen yaitu biaya tetap dan biaya variabel. Unsur biaya yang tetap adalah jumlah biaya minimum dalam menyediakan jasa sedangkan, unsur biaya variabel adalah biaya semivariabel yang dipengaruhi oleh perubahan volume aktivitas. Terdapat tiga metode dengan menggunakan data historis, menurut

Hansen dan Mowen (2007, 86) metode yang digunakan memisahkan biaya semivariabel ke biaya tetap dan biaya variabel antara lain:

1) Metode Titik Tertinggi dan Titik Terendah (*high- low method*)

Metode titik tertinggi dan titik terendah adalah metode pemisahan biaya semivariabel dengan menentukan persamaan suatu garis lurus menggunakan dua titik data, yaitu data aktivitas tertinggi dan data aktivitas terendah. 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

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

- 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

x = Volume kegiatan

a = biaya tetap

b = biaya variabel

2) Metode *Scatterplot* atau *Scattergraph*

Metode *Scatterplot* adalah penentuan persamaan garis lurus dengan menggambarkan data dalam suatu grafik yang dapat membantu memberikan pengetahuan tentang hubungan antara biaya dan penggunaan aktivitas. Seluruh titik data digunakan dalam metode, namun penentuan biaya bersifat subyektif.

Langkah-langkah dalam menerapkan metode *scatterplot* sebagai berikut:

- a. Menggambarkan titik-titik data sehingga hubungan antara biaya dengan aktivitasnya dapat terlihat. Biaya semivariabel digambarkan dengan sumbu vertical dan tingkat aktifitas digambarkan dengan sumbu horizontal.
- 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.
- 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 disebut juga dengan analisis regresi dimana 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:

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

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. Klasifikasi Biaya

Terdapat dua metode dalam melakukan perhitungan laba yaitu metode *variable costing* dan *full costing*. Kedua metode dihitung dengan menentukan biaya produk mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Selain itu, menentukan biaya periode yang terdiri dari biaya administrasi dan biaya penjualan yang dibebankan saat biaya dikeluarkan. Terdapat satu perbedaan dalam perhitungan *variable costing* dan *full costing*, yakni pada pelakuan biaya *overhead* pabrik tetap.

Perhitungan dengan menggunakan metode *variable costing* membebankan biaya variabel ke dalam produk. Metode *variable costing* terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik variabel. Biaya *overhead* pabrik tetap 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 sehingga tidak dihitung dalam metode *variable costing*.

Pada perhitungan dengan menggunakan metode *full costing* membebankan keseluruhan biaya produk seperti biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* tetap, dan biaya *overhead* variabel. Menurut 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*

Klasifikasi Biaya	<i>Full Costing</i>	<i>Variable Costing</i>
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	Beban Penjualan	<i>Overhead</i> tetap
	Beban Administrasi	Penjualan
	-	Administrasi

Sumber: Hansen dan Mowen (2007, 442)

2.2.2. Penilaian Persediaan

Perhitungan biaya persediaan akhir dengan metode *full costing* mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, *overhead* variabel, dan *overhead* tetap. Apabila dengan menggunakan metode perhitungan *variable costing* mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik variabel. Dikarenakan biaya *overhead* tetap tidak disertakan pada perhitungan *variable costing*, maka hasil penilaian persediaan lebih rendah dibandingkan perhitungan dengan metode *full costing*. Berikut contoh perhitungan biaya persediaan akhir dengan perhitungan *variable costing* dan *full costing*:

Data Perusahaan A tahun lalu sebagai berikut

Unit di persediaan awal

-

Unit produksi 10.000 unit

Unit terjual (Rp.300.000/unit) 8.000 unit

Biaya variabel per unit:

Bahan Baku Rp.50.000

Tenaga Kerja Langsung Rp.100.000

Overhead Variabel Rp.50.000

Biaya tetap :

Overhead tetap per unit yang diproduksi Rp.25.000

Penjualan dan administrasi tetap Rp.100.000.000

Tabel 2. 2.

Biaya Persediaan Akhir

<i>Full Costing</i>		<i>Variable Costing</i>	
Keterangan	Jumlah	Keterangan	Jumlah
Bahan Baku	Rp.50.000	Bahan Baku	Rp.50.000
Tenaga Kerja Langsung	Rp.100.000	Tenaga Kerja Langsung	Rp.100.000
<i>Overhead</i> variabel	Rp.50.000	<i>Overhead</i> Variabel	Rp.50.000
<i>Overhead</i> Tetap	Rp.25.000	<i>Overhead</i> Tetap	Tidak dimasukkan
Biaya Produk Per unit	Rp. 225.000	Biaya Produk per unit	Rp.200.000
Nilai Persediaan = 2.000 unit x Rp.225.000 = 450.000.000		Nilai Persediaan =20.00 unit x Rp200.000 =400.000.000	

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 metode *full costing* dan *variable costing*. Pembebanan biaya *overhead* pabrik tetap yang berbeda pada metode *variable costing* dan *full costing*, dimana *overhead* tetap dimasukkan apabila penghitungan dilakukan dengan metode *full costing*. Contoh penerapan penyajian laporan laba rugi dengan metode *variable costing* dan *full costing* disajikan dalam tabel 2.3 dan 2.4. sebagai berikut:

Tabel 2. 3.

Laporan Laba Rugi dengan Menggunakan Metode *Full Costing*

Keterangan	Jumlah
Penjualan (Rp.300.000 x 8.000 unit)	2.400.000.000
Dikurangi : Harga Pokok Penjualan	1.800.000.000
Marjin Kotor	600.000.000
Dikurangi: Biaya Penjualan dan Administrasi	100.000.000
Laba Operasional	500.000.000

Sumber: Hansen dan Mowen (2007,423)

Tabel 2. 4.

Laporan Laba Rugi dengan Metode *Variable Costing*

Keterangan	Jumlah
Penjualan	2.400.000.000
Dikurangi biaya variabel: Harga Pokok Penjualan Variabel	1.600.000.000
Marjin Kontribusi	800.000.000

Dikurangi biaya tetap:	
<i>Overhead</i> Tetap (25.000 x 10.000)	250.000.000
Penjualan dan administrasi tetap	<u>100.000.000</u>
Total biaya tetap	350.000.000
Laba Bersih	450.000.000

Sumber: Hansen dan Mowen (2007, 423)

Berdasarkan tabel 2.3 dan 2.4. diatas, terdapat perbedaan laba, dimana perhitungan laba dengan menggunakan metode *variable costing* lebih rendah Rp.50.000.000 apabila dibandingkan dengan menggunakan metode *full costing*. Hal ini dikarenakan biaya *overhead* pabrik tetap pada metode *variable costing* dianggap sebagai beban dalam laporan laba rugi, sedangkan dengan metode *full costing* biaya *overhead* pabrik disertakan dalam perhitungan harga pokok penjualan

2.2.4. Hubungan Produksi, Penjualan dan Laba

Hubungan antara laba menurut perhitungan *variable costing* dan *full costing* akan berubah ketika hubungan produksi dan penjualan berubah. Apabila penjualan lebih banyak dari yang diproduksi, maka persediaan menurun, sehingga berakibat pada 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 produksi lebih besar dari penjualan, maka persediaan meningkat. Laba bersih pada *full costing* akan disajikan lebih besar daripada laba bersih pada *variable costing*. Jika produksi sama dengan penjualan, maka persediaan awal sama dengan persediaan akhir, atau dengan kata lain tidak ada *overhead* tetap yang masuk atau keluar dari persediaan, sehingga tidak

ada perbedaan pada laba. Penggambaran dari hubungan antara produksi, penjualan dan laba diperjelas dengan tabel berikut:

Tabel 2. 5.
Hubungan Produksi, Penjualan, dan Laba

Apabila	Maka
Produksi > Penjualan	Laba Bersih Metode <i>Full Costing</i> > Laba Bersih Metode <i>Variable Costing</i>
Produksi < Penjualan	Laba Bersih Metode <i>Full Costing</i> < Laba Bersih Metode <i>Variable Costing</i>
Produksi = Penjualan	Laba Bersih Metode <i>Full Costing</i> = Laba Bersih Metode <i>Variable Costing</i>

Sumber: Hansen dan Mowen (2007,425)

2.3. Laporan Laba Rugi Segmen

2.3.1. Definisi Laporan Laba Rugi Segmen

Laporan laba rugi berguna untuk menyajikan informasi pendapatan dan pengorbanan yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut (Mulyadi, 2015:24). Laporan laba rugi akan menyajikan sumber-sumber perolehan pendapatan dan berbagai macam biaya yang menjadi beban perusahaan selama satu periode. Sedangkan, segmen adalah subunit dari perusahaan berupa divisi, departemen, lini produk, kelompok pelanggan yang berkaitan dengan pembuatan laporan kinerja karena erat dengan data biaya, pendapatan, atau laba (Hansen dan mowen, 2007:429). Dapat disimpulkan bahwa laporan laba rugi segmen adalah laporan laba rugi yang memuat informasi profitabilitas masing-masing lini atau segmen dari suatu perusahaan.

Kegunaan dari laporan laba rugi segmen bagi manajemen perusahaan adalah manajemen dapat mengetahui kinerja dari setiap segmen perusahaan yang dapat

digunakan sebagai pertimbangan manajemen dalam melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan untuk kepentingan perusahaan di masa depan.

2.3.2. Laporan Laba Rugi Segmen Menggunakan Metode *Variable Costing*

Perhitungan biaya variabel berguna dalam membuat laporan laba rugi segmen karena dalam perhitungan biaya variabel berkaitan dengan informasi mengenai biaya variabel dan tetap. Penyajian laporan laba rugi segmen dengan menggunakan metode *variable costing* sangat berguna bagi perusahaan yang mempunyai lebih dari satu produk atau segmen. Adanya pembagian biaya tetap dalam metode *variable costing* menjadikan metode ini lebih baik dalam menyiapkan laporan laba rugi segmen. Menurut Hansen dan Mowen (2017, 429) terdapat dua kategori pada pembagian biaya tetap yakni:

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

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.

b) Biaya Tetap Bersama (*Common Fixed Expenses*)

Biaya tetap umum dikonsumsi dua atau lebih segmen secara bersamaan. Biaya-biaya ini akan muncul, meskipun ketika salah satu segmen dihapus.

Contoh laporan laba rugi segmen dengan metode *variable costing* disajikan dalam tabel 2.6 sebagai berikut:

	Produk A	Produk B
Penjualan	Rp.400.000.000	Rp.290.000.000
Harga Pokok Penjualan Variabel	Rp.200.000.000	Rp.150.000.000
<i>Overhead</i> Tetap Langsung	Rp.30.000.000	Rp.20.000.000
Beban Penjualan variabel	Rp.20.000.000	Rp.14.500.000
<i>Overhead</i> Tetap Umum	Rp.100.000.000	
Penjualan dan Administrasi Umum	Rp.20.000.000	

Tabel 2. 6.

Laporan Laba Rugi Segmen dengan Metode *Variable Costing*

Keterangan	Produk A	Produk B	Total
Penjualan	Rp.400.000.000	Rp.290.000.000	Rp.690.000.000
Harga Pokok Penjualan Variabel	(200.000.000)	(150.000.000)	(350.000.000)
Beban Penjualan Variabel	(20.000.000)	(14.500.000)	(34.500.000)
Marjin Kontribusi	Rp.180.000.000	Rp.125.500.000	RP.305.500.000
Dikurangi Biaya Tetap Langsung:			
<i>Overhead</i> Tetap Langsung	30.000.000	20.000.000	50.000.000
Penjualan dan Administrasi Umum	<u>10.000.000</u>	<u>15.000.000</u>	<u>25.000.000</u>
Total Biaya tetap langsung	(40.000.000)	(35.000.000)	(35.000.000)
Marjin Segmen	Rp.140.000.000	Rp.90.500.000	Rp.230.500.000
Dikurangi Biaya Tetap Umum:			
<i>Overhead</i> Tetap Umum			100.000.000
Penjualan dan Administrasi Umum			<u>20.000.000</u>
Total Biaya Tetap Umum			(120.000.000)
Laba Bersih			Rp.110.500.000

2.3.3. Marjin Kontribusi

Marjin Kontribusi perlu untuk diketahui sebelum membuat laporan laba rugi segmen. Menurut Garrison (2020, 260) marjin kontribusi adalah bagian dari profit

yang dikurangi dengan biaya variabel , dimana memiliki manfaat untuk menjaga kapasitas segmen dan menjaga *fixed cost* konstan.

Marjin kontribusi sangat berguna dalam pengambilan keputusan yang melibatkan penggunaan kapasitas perusahaan yang bersifat sementara dan melibatkan perubahan jangka pendek dalam volume penjualan. Jenis keputusan yang hanya melibatkan dua komponennya yakni penjualan dan biaya variabel, misalnya penetapan harga pesanan khusus yang menggunakan kapasitas yang ada secara sementara. Persamaan marjin kontribusi sebagai berikut :

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

2.3.4. Marjin Segmen

Menurut Garrison, dkk (2020, 522) marjin segmen adalah alat pengukuran terbaik untuk mengukur profitabilitas jangka panjang suatu segmen karena hanya mencakup biaya-biaya yang disebabkan oleh segmen tersebut. Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan, marjin segmen berguna dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kapasitas perusahaan misalnya keputusan untuk menutup segmen. Marjin segmen dihitung dengan cara:

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

2.4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan bagian dari proses manajemen yang berkaitan erat dengan sistem informasi akuntansi manajemen. Pengambilan keputusan

adalah proses pemilihan di antara berbagai alternatif rencana yang tersedia (Hansen dan Mowen, 2007:7). Pengambilan keputusan sangat diperlukan perusahaan dalam memecahkan suatu masalah. Dalam hal ini, berkaitan dengan fungsi manajerial yaitu perencanaan dan pengendalian. Seorang manajer tidak dapat membuat rencana tanpa adanya pengambilan. Pengambilan keputusan yang dilakukan perusahaan dibagi menjadi dua, yakni pengambilan keputusan jangka panjang (*strategic decision making*) dan pengambilan keputusan jangka pendek (*tactical decision making*).

2.4.1. Pengambilan Keputusan Jangka Pendek

Pengambilan keputusan taktis atau jangka pendek adalah keputusan yang dibuat dari berbagai alternatif dengan hasil langsung atau terbatas, untuk mendukung tujuan organisasi secara menyeluruh dan tidak hanya mencapai tujuan terbatas, tetapi juga bermanfaat untuk jangka panjang. Contohnya adalah keputusan manajemen terkait dengan pertimbangan memproduksi atau membeli suatu komponen dengan tujuan menekan biaya dan pertimbangan untuk melanjutkan atau menghentikan suatu produk untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan secara menyeluruh. Seorang manajer perlu memerlukan pertimbangan yang akurat dan penuh kehati-hatian, serta keputusannya didasarkan pada data yang akurat. Menurut Hansen dan Mowen (2007, 524) pengambilan keputusan taktis dapat dibagi menjadi empat jenis, antara lain:

1. Keputusan Membuat atau Membeli (*Make or Buy Decision*)

Manajer sering dihadapkan dengan keputusan ini, dimana manajemen harus melakukan evaluasi terhadap keputusan dimasa lalu. Perlu dilakukan pertimbangan yang akurat dalam pengambilan keputusan membuat atau membeli suatu komponen dalam produksi. Contoh untuk pertimbangan keputusan ini yakni penawaran dari *supplier* yang lebih rendah dibandingkan dengan melakukan produksi sendiri komponen terkait produksi atau kualitas komponen yang lebih bagus dan tahan lama apabila melakukan produksi komponen sendiri.

2. Keputusan Pesanan Khusus (*special order decisions*)

Pesanan diminta konsumen dengan harga khusus. Harga penawaran berbeda dengan pelanggan dari pasar yang sama. Keputusan yang diambil manajemen yaitu berfokus pada menolak atau menerima pesanan khusus tersebut dengan mempertimbangkan kapasitas perusahaan yang biasanya beroperasi dibawah kapasitas produktif minimum.

3. Keputusan Menghentikan atau Melanjutkan Segmen atau Lini Produk (*Keep or Drop Decision*)

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. Marjin kontribusi segmen dan marjin segmen bermanfaat dalam mengevaluasi kinerja segmen.

4. Keputusan Menjual atau Memproses Lebih Lanjut (*Sell or Process Further*)

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.

2.4.2. Proses dalam Pengambilan Keputusan Jangka Pendek

Menurut Hansen dan Mowen (2007, 517). Proses pengambilan keputusan yang tepat dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Definisikan permasalahan yang ada
2. Melakukan identifikasi beberapa alternatif yang layak menjadi solusi dan eliminasi alternatif yang tidak layak.
3. Melakukan identifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan untuk setiap alternatif yang dianggap layak
4. Menghitung total biaya dan manfaat yang berkaitan untuk setiap alternatif yang dianggap layak
5. Melakukan penilaian faktor-faktor kualitatif
6. Memilih alternatif yang memiliki manfaat yang dinilai paling baik dari alternatif yang ada secara menyeluruh.

2.4.3. Pengambilan keputusan menghentikan atau melanjutkan produk (*Stop or Continue Product*)

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.

Menurut Hansen dan Mowen (2007, 526) proses pengambilan keputusan terkait menghentikan atau melanjutkan produk dilakukan dengan menyusun laporan laba rugi segmen 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.