Laba produk versus margin segmen dalam keputusan menghentikan produk: Analisis diferensial dari usaha roti mikro di Manado

Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat

DOI
10.58784/mbkk.526

Keywords
differential accounting
avoidable cost
product discontinuation
segment margin
opportunity cost
sensitivity analysis
micro enterprise

JEL Classification
M41
M21

Received 8 October 2026
Revised 3 November 2026
Accepted 4 November 2026
Published 7 November 2026

Julio Immanuel Handoko
Corresponding author: juliohandoko064@student.unsrat.ac.id
Sam Ratulangi University - Indonesia

Victorina Z. Tirayoh
Sam Ratulangi University - Indonesia

I Gede Suwetja
Sam Ratulangi University - Indonesia

ABSTRACT
Product-line decisions in micro enterprises are often made from full-cost product profit, even though allocated fixed costs may remain after a product is dropped. This study applies differential accounting information to decide whether JM Bakery, a micro bakery in Manado, Indonesia, should continue or discontinue its lowest-ranked product, Roti Tawar Milk. Using a single-case design with quantitative analysis of 2024 sales and cost records and a semi-structured interview with the owner, we compare continuing and discontinuing the product, classify each cost by avoidability, test the result against alternative avoidability assumptions and allocation bases, and compute the break-even contribution from redeploying the freed capacity. Roti Tawar Milk accounts for 11,63% of units but 5,17% of revenue, and earns Rp426.999 after full allocation. Discontinuing it would remove Rp26.100.000 of revenue but only Rp15.953.371 of avoidable cost, reducing annual profit by Rp10.146.629 (38,88% of its revenue). The result holds under every avoidability scenario and under three allocation bases. Discontinuation would pay off only if the freed capacity generated about 169 additional units of Kue Brownies or Kue Marmer a year, a condition the available data cannot confirm. The findings come from one firm, one year, and one informant, and capacity and demand data were unavailable.

©2026 Julio Immanuel Handoko, Victorina Z. Tirayoh, I Gede Suwetja

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Pendahuluan

Keputusan melanjutkan atau menghentikan suatu produk termasuk keputusan jangka pendek yang paling sering dihadapi manajemen, dan keputusan ini hanya dapat dinilai dengan informasi biaya serta pendapatan yang berbeda antaralternatif (Garrison et al., 2021; Hidayat, 2024). Informasi tersebut disebut informasi akuntansi diferensial, yaitu perbedaan pendapatan dan biaya masa depan yang timbul dari pemilihan satu alternatif dibandingkan alternatif lain (Horngren et al., 2015; Santoso et al., 2023). Kesalahan yang lazim terjadi adalah menilai produk dari laba setelah alokasi seluruh biaya. Biaya tidak langsung yang dialokasikan ke suatu produk sering tetap ada setelah produk itu dihentikan, sehingga produk yang tampak merugi atau nyaris impas justru dapat masih menyumbang kontribusi bagi usaha (Garrison et al., 2021).

Persoalan ini relevan bagi usaha mikro. JM Bakery Manado, usaha roti dan kue keluarga yang berdiri pada 2015 dan memiliki penjualan tahunan Rp504,52 juta pada 2024 (masuk kategori usaha mikro menurut kriteria hasil penjualan tahunan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021), memproduksi tujuh produk. Dari 7.483 unit yang terjual pada 2024, Roti Tawar Milk hanya 870 unit (11,63%) dan menghasilkan 5,17% pendapatan. Setelah seluruh biaya dialokasikan, laba produk ini hanya Rp426.999, terendah di antara semua produk. Muncul pertanyaan apakah satu varian roti sebaiknya dihentikan agar usaha fokus pada kue, yang penjualannya lebih besar. Pada usaha kecil, riset akuntansi manajemen masih terbatas dan tersebar antarbidang (Lavia López & Hiebl, 2015), dan manfaat akuntansi manajemen bagi perusahaan muda dan kecil masih dipertanyakan (Pelz, 2019), sehingga bukti kasus yang memperlihatkan cara menerapkan analisis diferensial pada usaha mikro bernilai bagi literatur maupun praktik.

Penelitian terdahulu pada usaha kue dan roti menyimpulkan bahwa produk dengan laba terendah sebaiknya diteruskan karena penghentiannya menurunkan laba (Khasanah, 2022; Lumentut et al., 2023). Dari delapan studi yang ditelaah, hanya kedua studi ini yang menyangkut keputusan menghentikan atau meneruskan produk. Studi lain di UMKM dan organisasi publik menerapkan informasi akuntansi diferensial pada keputusan yang berbeda, yaitu pesanan khusus (Aida et al., 2022; Pinontoan et al., 2020), membuat atau membeli (Pangestu et al., 2024), serta mengganti atau memperbaiki aset (Kasenda, 2022), sehingga dipakai sebagai pembanding metode, bukan temuan. Dua studi internasional memberi konteks usaha kecil, yakni analisis kapasitas pada bakeri kecil (Adıgüzel & Floros, 2020) dan tinjauan akuntansi manajemen pada UKM (Lavia López & Hiebl, 2015), tetapi keduanya tidak menguji keputusan produk. Berdasarkan ringkasan hasil yang dilaporkan, dua studi tersebut

belum menguji tiga hal yang menentukan kekokohan kesimpulan: (a) apakah setiap komponen biaya benar-benar dapat dihindari, (b) apakah peringkat laba produk bergantung pada dasar alokasi biaya tidak langsung, yang menurut Cooper dan Kaplan (1988) dapat mendistorsi biaya produk, dan (c) apakah kapasitas yang dibebaskan dapat dipakai lebih menguntungkan, yaitu biaya peluang. Padahal pertanyaan manajemen JM Bakery adalah menghentikan satu roti untuk fokus pada kue, sehingga alternatif pengalihan kapasitas relevan untuk diuji.

Penelitian ini menjawab tiga pertanyaan. Pertama, berapa dampak penghentian Roti Tawar Milk terhadap laba JM Bakery bila ditimbang berdasarkan pendapatan yang hilang dan biaya yang dapat dihindari? Kedua, seberapa kokoh hasil tersebut terhadap asumsi keterhindaran biaya dan dasar alokasi biaya tidak langsung? Ketiga, berapa kontribusi tambahan yang harus dihasilkan dari kapasitas yang dibebaskan agar penghentian layak dipertimbangkan? Kontribusi penelitian ada tiga: bukti empiris dari usaha mikro dengan data biaya yang dapat direkonsiliasi, pengujian eksplisit atas keterhindaran biaya dan dasar alokasi, serta penghitungan titik impas biaya peluang yang dapat dipakai pemilik sebagai aturan keputusan sederhana.

Tinjauan pustaka

Biaya relevan, keterhindaran biaya, dan biaya peluang

Biaya relevan adalah biaya masa depan yang berbeda antaralternatif keputusan; biaya yang sama pada semua alternatif, termasuk biaya masa lalu (*sunk cost*), tidak relevan (Garrison et al., 2021; Santoso et al., 2023). Biaya yang dapat dihindari (*avoidable cost*) adalah biaya yang hilang bila suatu produk dihentikan, sedangkan biaya yang tidak dapat dihindari (*unavoidable cost*) tetap ditanggung pada kedua alternatif (Garrison et al., 2021; Horngren et al., 2015). Keterhindaran bukan sifat bawaan suatu pos biaya, melainkan hasil penilaian atas keadaan usaha: gaji tetap bulanan, misalnya, hanya terhindarkan bila pegawai diberhentikan atau jam kerjanya dikurangi, dan penyusutan peralatan bersama hanya terhindarkan bila peralatan itu dijual atau dialihkan.

Selisih antara pendapatan produk dan biaya yang dapat dihindari disebut margin segmen (*segment margin*) atau kontribusi produk. Produk dengan margin segmen positif menambah laba usaha selama produk itu ada, sehingga produk tersebut sebaiknya dipertahankan kecuali kapasitas yang dibebaskan dapat dipakai untuk kegiatan yang memberi kontribusi lebih besar atau penghentian menghemat biaya tetap yang lebih besar daripada margin tersebut (Garrison et al., 2021; Horngren et al., 2015). Kontribusi yang hilang karena kapasitas dipakai untuk pilihan lain disebut biaya peluang dan menjadi bagian biaya relevan. Dalam

kerangka ini, kriteria keputusan dapat dirumuskan sebagai berikut:

Δ Laba (penghentian) = − Pendapatan yang hilang + Biaya yang dapat dihindari + Kontribusi alternatif penggunaan kapasitas.

Produk dihentikan hanya bila Δ Laba bernilai positif. Tanpa alternatif penggunaan kapasitas, suku ketiga bernilai nol dan keputusan ditentukan oleh perbandingan pendapatan yang hilang dengan biaya yang dapat dihindari.

Alokasi biaya tidak langsung dan distorsi biaya produk

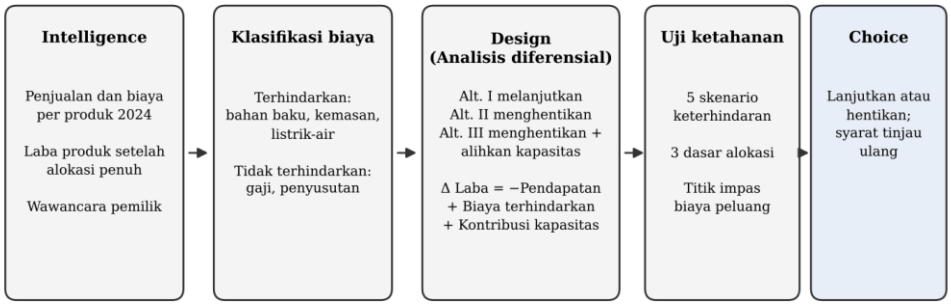
Laba produk setelah alokasi penuh bergantung pada dasar alokasi. Alokasi berdasarkan jumlah unit memperlakukan sepotong roti dan satu kue yang harganya empat kali lipat seolah memakai sumber daya yang sama, sehingga produk berharga rendah terbebani secara proporsional lebih besar. Praktik semacam ini dikritik karena menimbulkan distorsi biaya produk (Cooper & Kaplan, 1988), dan pendekatan berbasis aktivitas atau waktu (activity-based dan time-driven costing) diusulkan sebagai penggantinya (Kaplan & Anderson, 2004). Implikasinya bagi penelitian ini, peringkat laba produk perlu diuji terhadap dasar alokasi alternatif sebelum dijadikan alasan menghentikan produk. Pada usaha kecil yang padat karya, pendekatan berbasis waktu dinilai lebih mudah diterapkan, dan sebuah studi kasus pada perusahaan manufaktur kecil (bakeri) memakai persamaan waktu untuk menganalisis pemanfaatan kapasitas (Adıgüzel & Floros, 2020).

Tahap pengambilan keputusan

Proses keputusan dapat dipetakan ke fase *intelligence* (mengenali masalah), *design* (merumuskan alternatif), dan *choice* (memilih alternatif) (Simon, 1960; Siddik et al., 2019). Penelitian ini mengikuti urutan tersebut: Roti Tawar Milk diidentifikasi sebagai produk berlaba terendah (*intelligence*), tiga alternatif dirumuskan (design), dan alternatif dipilih melalui analisis diferensial (*choice*).

Kerangka konseptual

Gambar 1 memetakan alur analisis. Data penjualan, biaya, dan wawancara (*fase intelligence*) diolah menjadi klasifikasi keterhindaran dan analisis diferensial (*fase design*), kemudian diuji terhadap skenario keterhindaran, dasar alokasi, dan biaya peluang kapasitas sebelum keputusan dipilih (*fase choice*) (Simon, 1960; Garrison et al., 2021).



Gambar 1.
Kerangka konseptual analisis diferensial melanjutkan atau menghentikan produk
Sumber: dokumentasi internal JM Bakery Manado 2024 dan wawancara pemilik

Metode riset

Desain dan objek penelitian

Penelitian menggunakan studi kasus tunggal (Yin, 2018) dengan pendekatan deskriptif-kuantitatif (Sugiyono, 2019): inti analisis adalah penghitungan angka biaya dan pendapatan, sedangkan wawancara dengan pemilik dipakai untuk memahami alasan manajerial dan konteks keputusan. Objeknya adalah JM Bakery Manado di Kecamatan Malalayang, Kota Manado, dengan periode data tahun buku 2024 dan pengumpulan data yang dimulai pada Desember 2024. Kasus dipilih karena usaha ini memiliki tujuh produk dengan data penjualan dan biaya per produk yang lengkap dan karena manajemennya menghadapi keputusan nyata mengenai satu produk.

Data dan prosedur pengumpulan

Data diperoleh dari dua sumber. Pertama, dokumentasi internal usaha berupa data penjualan per produk, biaya bahan baku, biaya kemasan, biaya tenaga kerja, serta biaya listrik dan air dan penyusutan aset tahun 2024. Kedua, wawancara semi-terstruktur dengan pemilik usaha sebagai informan kunci menggunakan delapan pertanyaan tentang riwayat usaha, tenaga kerja, produk, volume produksi, produk berlaba terendah, serta pertimbangan mengganti atau menghentikan produk tersebut.

Definisi operasional dan klasifikasi biaya

Pendapatan adalah jumlah unit terjual dikalikan harga jual. Biaya bahan baku dan kemasan dibebankan langsung pada produk berdasarkan catatan pemakaian. Biaya tenaga kerja (Rp75.600.000, yaitu tiga pegawai dengan gaji Rp2.100.000 per bulan selama 12 bulan; pemilik menyebut lima pekerja, yaitu tiga di produksi, satu di pemasaran, dan satu di pengemasan, dua di antaranya anggota keluarga yang tidak tercatat menerima gaji), listrik dan air (Rp9.000.000), dan penyusutan (Rp8.000.000) adalah biaya bersama yang dialokasikan ke produk menurut proporsi jumlah unit terjual;

dasar ini disimpulkan dari penghitungan ulang data sumber karena tidak dijelaskan dalam laporan sumber. Laba produk adalah pendapatan dikurangi seluruh biaya setelah alokasi, sedangkan margin segmen adalah pendapatan dikurangi biaya yang dapat dihindari. Keterhindaran tiap komponen dinilai menurut ketentuan pada Tabel 3.

Teknik analisis dan keabsahan data

Analisis dilakukan dalam enam langkah: (1) menghitung laba setiap produk setelah alokasi penuh; (2) mengidentifikasi produk berlaba terendah; (3) mengklasifikasikan biaya menurut keterhindaran; (4) membandingkan Alternatif I (melanjutkan seluruh produk) dengan Alternatif II (menghentikan Roti Tawar Milk dengan kapasitas dianggap menganggur); (5) menguji sensitivitas hasil terhadap asumsi keterhindaran dan dasar alokasi; dan (6) menghitung titik impas Alternatif III (menghentikan Roti Tawar Milk dan mengalihkan kapasitas ke produk lain). Transkrip wawancara direduksi, disajikan, dan disimpulkan secara tematik (Miles et al., 2014). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi antara pernyataan pemilik dan dokumen biaya (misalnya, kesesuaian jumlah tenaga kerja dan gaji dengan total biaya tenaga kerja), rekonsiliasi total antartabel, dan penghitungan ulang seluruh angka dari komponen. Keterbatasan: informan tunggal, satu periode, dan tidak tersedianya data kapasitas, jam kerja, serta permintaan.

Hasil dan pembahasan

Penjualan tahun 2024

Tabel 1 menunjukkan bahwa JM Bakery menjual 7.483 unit dengan pendapatan Rp504.520.000 pada 2024. Kue Brudel menyumbang unit terbesar (20,99%), sedangkan Kue Brownies menyumbang pendapatan terbesar (29,42%). Roti Tawar Milk terendah pada unit (11,63%) dan lebih rendah lagi pada pendapatan (5,17%) karena harganya Rp30.000, terendah di antara semua produk. Perbedaan antara pangsa unit dan pangsa pendapatan ini penting untuk memahami hasil alokasi biaya berikut.

Tabel 1. **Penjualan produk tahun 2024**

Produk	Unit/paket	Harga (Rp)	Pendapatan (Rp)	% unit	% pendapatan
Kue Brudel	1.571	60.000	94.260.000	20,99%	18,68%
Kue Brownies	1.237	120.000	148.440.000	16,53%	29,42%
Kue Marmer	1.044	120.000	125.280.000	13,95%	24,83%
Roti Cokelat	951	40.000	38.040.000	12,71%	7,54%
Roti Keju	922	40.000	36.880.000	12,32%	7,31%
Roti Kacang	888	40.000	35.520.000	11,87%	7,04%
Roti Tawar Milk	870	30.000	26.100.000	11,63%	5,17%
Total	**7.483**		**504.520.000**	**100,00%**	**100,00%**

Sumber: Data penjualan JM Bakery Manado, dihitung ulang. Satuan roti dicatat usaha per paket.

Laba produk setelah alokasi biaya penuh

Biaya bahan baku dan kemasan dibebankan langsung, sedangkan gaji, listrik-air, dan penyusutan dialokasikan menurut unit terjual. Dengan dasar itu, setiap unit, baik roti Rp30.000 maupun kue Rp120.000, dibebani biaya tidak langsung yang sama, yaitu Rp10.102,90 untuk gaji, Rp1.202,73 untuk listrik-air, dan Rp1.069,09 untuk penyusutan, total Rp12.374,72 per unit. Beban ini setara 41,2% harga jual Roti Tawar Milk, tetapi hanya 10,3% harga Kue Brownies. Tabel 2 menyajikan hasilnya: total laba produk Rp164.389.600, dengan Roti Tawar Milk sebesar Rp426.999 (1,64% dari pendapatannya) dan produk lain antara 21,0% dan 40,9%.

Tabel 2. Laba produk setelah alokasi biaya penuh tahun 2024

Keterangan	Brudel	Brownies	Marmer	R. Cokelat	R. Keju	R. Kacang	R. Tawar Milk
Pendapatan	94.260.000	148.440.000	125.280.000	38.040.000	36.880.000	35.520.000	26.100.000
Bahan baku	45.244.800	71.251.200	60.134.400	16.872.000	16.800.000	15.708.000	14.472.000
Listrik dan air	1.889.482	1.487.772	1.255.650	1.143.792	1.108.913	1.068.020	1.046.371
Penyusutan	1.679.540	1.322.464	1.116.129	1.016.708	985.700	949.351	930.108
Gaji pegawai	15.871.659	12.497.287	10.547.427	9.607.857	9.314.873	8.971.375	8.789.522
Kemasan	1.571.000	1.237.000	1.044.000	951.000	922.000	888.000	435.000
Total biaya	**66.256.481**	**87.795.723**	**74.097.606**	**29.591.357**	**29.131.486**	**27.584.746**	**25.673.001**
Laba produk	**28.003.519**	**60.644.277**	**51.182.394**	**8.448.643**	**7.748.514**	**7.935.254**	**426.999**
Laba/pendapatan	29,7%	40,9%	40,9%	22,2%	21,0%	22,3%	1,6%

Sumber: data biaya JM Bakery Manado. Total biaya dan laba dihitung ulang dari komponen; selisih Rp4 pada Kue Brudel, Kue Marmer, dan Roti Cokelat terhadap laporan sumber diduga akibat pembulatan alokasi, sehingga total laba menjadi Rp164.389.600 (laporan sumber: Rp164.389.612).

Klasifikasi keterhindaran biaya

Tabel 3 mengklasifikasikan komponen biaya Roti Tawar Milk. Bahan baku dan kemasan jelas terhindarkan karena hanya dikeluarkan bila produk dibuat. Listrik-air diperlakukan terhindarkan pada kasus dasar, meskipun tagihannya tunggal untuk seluruh usaha dan bagian untuk satu produk hanya hasil alokasi; perlakuan ini konservatif karena memperbesar biaya yang dihemat dan dengan demikian memperlemah argumen untuk meneruskan produk. Gaji bersifat tetap: tiga pegawai menerima gaji yang sama setiap bulan (Rp6.300.000 per bulan sepanjang 2024) tanpa memandang volume, sehingga tidak turun bila satu produk dihentikan kecuali pegawai diberhentikan atau jam kerjanya dikurangi. Wawancara tidak menanyakan hal tersebut, sehingga gaji diuji pada analisis sensitivitas. Penyusutan berasal dari oven, mixer, lemari pendingin, etalase, mesin kasir, dan meja besi yang dipakai bersama seluruh produk, sehingga tidak berubah kecuali aset dijual.

Tabel 3. **Klasifikasi keterhindaran biaya roti tawar milk tahun 2024**

Komponen biaya	Jumlah (Rp)	Klasifikasi dasar	Dasar penilaian
Bahan baku	14.472.000	Terhindarkan	Dibebankan langsung; hanya timbul bila produk dibuat
Kemasan (plastik, Rp500 per paket)	435.000	Terhindarkan	Langsung; produk lain memakai kotak (Rp1.000 per unit), sehingga tarifnya berbeda
Listrik dan air	1.046.371	Terhindarkan (konservatif)	Hasil alokasi dari tagihan tunggal; diuji pada Tabel 5
Gaji pegawai	8.789.522	Tidak terhindarkan	Gaji tetap sama setiap bulan; tidak ada informasi pengurangan pegawai; diuji pada Tabel 5
Penyusutan	930.108	Tidak terhindarkan	Aset (oven, mixer, dll.) dipakai bersama seluruh produk

Sumber: dirumuskan penulis dari data biaya dan wawancara JM Bakery Manado.

Analisis diferensial: melanjutkan atau menghentikan roti tawar milk

Tabel 4 membandingkan kedua alternatif. Bila Roti Tawar Milk dihentikan, pendapatan turun Rp26.100.000 sedangkan biaya yang dapat dihindari hanya Rp15.953.371, sehingga margin segmen turun Rp10.146.629 dan laba usaha seluruhnya turun dari Rp164.389.600 menjadi Rp154.242.971. Margin segmen produk ini setara 38,88% dari pendapatannya. Gaji dan penyusutan sebesar Rp83.600.000 tetap ada pada kedua alternatif, termasuk bagian yang tadinya dialokasikan ke Roti Tawar Milk (Rp9.719.630); bagian ini harus dipikul produk lain bila Roti Tawar Milk dihentikan.

Tabel 4. *Analisis Diferensial Alternatif I dan Alternatif II Tahun 2024 (Rp)*

Keterangan	Alt. I: Melanjutkan	Alt. II: Menghentikan	Selisih
Pendapatan	504.520.000	478.420.000	26.100.000
Biaya bahan baku	240.482.400	226.010.400	14.472.000
Biaya listrik dan air	9.000.000	7.953.629	1.046.371
Biaya kemasan	7.048.000	6.613.000	435.000
Total biaya yang dapat dihindari	**256.530.400**	**240.577.029**	**15.953.371**
Margin segmen	**247.989.600**	**237.842.971**	**10.146.629**
Gaji dan penyusutan (tidak terhindarkan)	83.600.000	83.600.000	0
Laba usaha	**164.389.600**	**154.242.971**	**10.146.629**

Sumber: data JM Bakery Manado, dihitung ulang penulis. Margin segmen = pendapatan − biaya yang dapat dihindari; laba usaha = margin segmen − gaji − penyusutan.

Rekonsiliasi menjelaskan mengapa laba produk (Rp426.999) tampak kecil, sedangkan kerugian akibat penghentian besar: laba produk Rp426.999 ditambah biaya tidak terhindarkan yang dialokasikan Rp9.719.630 sama dengan margin segmen Rp10.146.629. Dengan kata lain, hampir seluruh margin segmen produk ini terserap oleh alokasi biaya yang tidak akan hilang bila produk dihentikan.

Uji sensitivitas terhadap asumsi keterhindaran biaya

Tabel 5 menguji lima skenario. Dalam semua skenario penghentian tidak menguntungkan; dampak terkecil terjadi pada skenario batas teoretis ketika seluruh biaya penuh terhindarkan, yaitu penurunan laba Rp426.999. Hasil ini bersifat struktural, bukan kebetulan angka: selama laba produk setelah alokasi penuh positif, biaya terhindarkan paling banyak sebesar biaya penuh, sehingga tidak pernah melebihi pendapatan. Perlakuan listrik-air sebagai tidak terhindarkan (skenario 2) justru memperbesar kerugian akibat penghentian menjadi Rp11.193.000.

Tabel 5. *Sensitivitas Dampak Penghentian Roti Tawar Milk terhadap Laba Usaha (Rp)*

Skenario keterhindaran	Biaya terhindarkan (Rp)	Dampak penghentian terhadap laba (Rp)
1. Dasar (biaya bahan baku, listrik-air, kemasan terhindarkan; gaji dan penyusutan tidak)	15.953.371	−10.146.629
2. Listrik-air tidak terhindarkan (tagihan tunggal bersama)	14.907.000	−11.193.000
3. Dasar + 50% gaji teralokasi terhindarkan	20.348.132	−5.751.868
4. Dasar + 100% gaji teralokasi terhindarkan	24.742.893	−1.357.107
5. Seluruh biaya penuh terhindarkan (batas teoretis)	25.673.001	−426.999

Sumber: dihitung penulis dari data JM Bakery Manado. Dampak = biaya yang dapat dihindari − pendapatan yang hilang; tanda negatif berarti laba turun bila produk dihentikan.

Uji sensitivitas terhadap dasar alokasi

Tabel 6 menghitung ulang laba produk dengan tiga dasar alokasi biaya bersama (gaji, listrik-air, penyusutan, total Rp92.600.000): jumlah unit (dasar pada data sumber), pendapatan, dan biaya bahan baku sebagai pendekatan kasar atas pemakaian sumber daya. Roti Tawar Milk tetap menjadi produk berlaba terendah pada ketiga dasar, tetapi labanya meningkat dari Rp426.999 (dasar unit) menjadi Rp6.402.585 (dasar pendapatan) dan Rp5.620.421 (dasar bahan baku). Artinya, kesan bahwa produk ini hampir tidak menguntungkan sebagian besar merupakan akibat dasar alokasi unit; hasil keputusan tidak berubah, tetapi besaran laba produk sangat bergantung pada dasar yang dipakai. Dasar yang ideal, yaitu jam kerja atau jam oven per produk, tidak tersedia pada data usaha.

Tabel 6. *Laba Produk menurut Dasar Alokasi Biaya Bersama (Rp)*

Produk	Basis unit (data sumber)	Basis pendapatan	Basis bahan baku
Kue Brudel	28.003.519	30.143.645	30.022.266
Kue Brownies	60.644.277	48.707.005	48.515.858
Kue Marmer	51.182.394	41.107.610	40.946.286
Roti Cokelat	8.448.643	13.235.108	13.720.278
Roti Keju	7.748.514	12.389.016	12.689.003
Roti Kacang	7.935.254	12.404.631	12.875.488
Roti Tawar Milk	426.999	6.402.585	5.620.421
Total	**164.389.600**	**164.389.600**	**164.389.600**

Sumber: dihitung penulis dari data JM Bakery Manado. Biaya bahan baku dan kemasan dibebankan langsung pada seluruh dasar.

Biaya peluang kapasitas dan alternatif III

Karena pertanyaan manajemen mencakup fokus pada kue, penghentian hanya layak bila kapasitas yang dibebaskan menghasilkan kontribusi melebihi Rp10.146.629 per tahun. Tabel 7 menghitung titik impasnya: jumlah unit tambahan produk pengganti yang harus terjual. Untuk Kue Brownies atau Kue Marmer, yang kontribusinya sekitar Rp60.197 per unit, diperlukan sekitar 169 unit tambahan per tahun, atau 13,6% di atas volume Kue Brownies 2024 dan 16,1% di atas volume Kue Marmer. Bila pengganti adalah Kue Brudel, diperlukan sekitar 350 unit tambahan (22,3%).

Tabel 7. *Titik Impas Biaya Peluang Kapasitas*

Produk pengganti	Kontribusi per unit (Rp)	Unit tambahan untuk impas	% dari volume 2024
Kue Brownies	60.197	169	13,6%
Kue Marmer	60.197	169	16,1%
Kue Brudel	28.997	350	22,3%
Roti Cokelat	20.056	506	53,2%

Sumber: dihitung penulis. Kontribusi per unit = (pendapatan − bahan baku − listrik-air − kemasan) ÷ unit terjual 2024.

Titik impas ini belum dapat dinilai kelayakannya karena data jam oven, jam kerja, dan permintaan tambahan tidak tersedia. Dokumen biaya bahan baku memuat produksi bulanan yang ditulis "sekitar" atau "lebih dari" untuk tiap produk (Tabel 8). Dikalikan 12 bulan, angka tersebut berada 3% hingga 20% di atas penjualan keempat roti pada 2024, sekitar 15% atau lebih di atas penjualan Kue Brudel, dan jauh lebih tinggi untuk Kue Brownies dan Kue Marmer, sedangkan pemilik menyatakan produksi 2024 sebanyak 7.483 roti, sama dengan penjualan. Perbedaan ini tidak dapat dijelaskan dari data yang ada. Bila selisih tersebut berupa produk yang tidak terjual, biaya bahan baku per paket terjual lebih tinggi daripada biaya per paket yang diproduksi, dan menyesuaikan produksi dengan permintaan menjadi sumber penghematan yang lebih dekat

daripada menghentikan produk. Bila angka bulanan menggambarkan kapasitas yang sudah dipakai, kendala usaha pada kue lebih mungkin berupa permintaan daripada kapasitas, sehingga biaya peluang kapasitas dari Roti Tawar Milk mendekati nol. Hingga bukti tersebut ada, Alternatif III diperlakukan sebagai syarat yang harus dibuktikan, bukan sebagai alasan menghentikan produk.

Tabel 8. *Rekonsiliasi Produksi Bulanan dengan Penjualan Tahunan 2024*

Produk	Produksi bulanan (dokumen biaya)	Setara 12 bulan (unit)	Penjualan 2024 (unit)	Selisih terhadap penjualan
Roti Cokelat	sekitar 85	1.020	951	7,3%
Roti Keju	sekitar 79	948	922	2,8%
Roti Kacang	sekitar 87	1.044	888	17,6%
Roti Tawar Milk	sekitar 87	1.044	870	20,0%
Kue Brudel	lebih dari 150	≥ 1.800	1.571	≥ 14,6%
Kue Brownies	lebih dari 150	≥ 1.800	1.237	≥ 45,5%
Kue Marmer	lebih dari 150	≥ 1.800	1.044	≥ 72,4%

Sumber: dokumen biaya bahan baku JM Bakery Manado 2024 dan Tabel 1, dihitung penulis. Angka bulanan pada sumber bersifat perkiraan; untuk kue angka merupakan batas bawah, sehingga selisih bersifat indikatif.

Pertimbangan pemilik dan faktor nonkeuangan

Pemilik menyatakan belum waktunya mengganti Roti Tawar Milk dengan produk baru karena rotinya dinilai enak dan sayang bila diganti begitu saja. Ia menduga produk ini kalah bersaing karena produk lain lebih dikenal dan lebih diminati konsumen, tetapi tetap ingin menjualnya dan berharap penjualan meningkat setelah lebih banyak konsumen mengenal dan mencicipinya. Alasan tersebut bersifat kualitatif dan belum terukur: tidak ada data permintaan atau survei konsumen yang mendukung harapan kenaikan penjualan, dan peran produk dalam keputusan pembelian pelanggan atas produk lain (efek silang) tidak diteliti. Meskipun demikian, keputusan pemilik konsisten dengan hasil kuantitatif: keputusan meneruskan produk didukung angka, sedangkan alasan nonkeuangan memperkuat tetapi tidak menjadi dasar utama.

Pembahasan

Temuan utama penelitian ini adalah bahwa Roti Tawar Milk sebaiknya diteruskan: penghentiannya menurunkan laba usaha sebesar Rp10.146.629 per tahun, dan kesimpulan ini tidak berubah pada seluruh skenario keterhindaran biaya dan dasar alokasi yang diuji. Penjelasan teoretisnya adalah bahwa biaya tidak langsung yang tidak terhindarkan tetap ditanggung walaupun produk dihentikan sehingga tidak relevan bagi keputusan (Garrison et al., 2021; Horngren et al., 2015). Laba produk setelah alokasi penuh, yang menjadi alasan produk ini diperiksa, berguna untuk

memeriksa apakah seluruh biaya tertutup dalam jangka panjang, tetapi menyesatkan untuk keputusan jangka pendek, karena memasukkan Rp9.719.630 biaya yang tidak berubah.

Hasil ini sejalan dengan Lumentut et al. (2023) dan Khasanah (2022) yang juga menyimpulkan bahwa penghentian produk di usaha kue dan roti menurunkan laba. Kontribusi penelitian ini terhadap temuan tersebut adalah menunjukkan bahwa kesimpulan itu kokoh terhadap asumsi biaya dan dasar alokasi, serta menunjukkan syarat yang membalikkannya, yaitu kontribusi alternatif kapasitas yang melebihi titik impas pada Tabel 7. Studi Pinontoan et al. (2020), Aida et al. (2022), Pangestu et al. (2024), dan Kasenda (2022) menyangkut jenis keputusan berbeda (pesanan khusus, membuat atau membeli, dan penggantian aset), tetapi logika diferensialnya sama: hanya biaya dan pendapatan yang berbeda antaralternatif yang relevan.

Secara teoretis, hasil ini menegaskan peringatan Cooper dan Kaplan (1988) bahwa alokasi berbasis volume dapat mendistorsi biaya produk: peringkat produk menurut laba setelah alokasi penuh berubah menurut dasar alokasi, sedangkan margin segmen produk yang sama tetap positif pada seluruh skenario yang diuji. Pada tingkat konteks, temuan ini menunjukkan bahwa analisis diferensial dapat disusun pada usaha mikro dari catatan penjualan dan biaya yang sudah ada, tanpa sistem biaya yang canggih, sejalan dengan tinjauan yang menyatakan bahwa penelitian akuntansi manajemen pada UKM masih terbatas (Lavia López & Hiebl, 2015). Studi bakeri oleh Adıgüzel dan Floros (2020) menunjukkan bahwa data waktu dapat dipakai untuk menganalisis pemanfaatan kapasitas pada usaha kecil; pencatatan jam kerja dan pemakaian oven yang disarankan di sini akan memungkinkan analisis serupa pada JM Bakery.

Sumber masalah ekonomi produk ini ada pada struktur harga dan biaya langsung, bukan pada alokasi semata. Biaya bahan baku Roti Tawar Milk sebesar Rp16.634 per paket setara 55,4% dari harga Rp30.000, sedangkan Roti Cokelat hanya 44,4%. Margin segmen per rupiah pendapatan hanya 38,9%, dibandingkan 48,3%–50,3% pada produk lain. Oleh karena itu, tuas perbaikan yang lebih relevan daripada penghentian adalah harga dan biaya bahan baku; sebagai gambaran, kenaikan harga Rp1.000 per paket menambah margin Rp870.000 bila volume tidak berubah, namun respons permintaan belum diketahui.

Implikasi praktis bagi pemilik ada tiga. Pertama, keputusan produk sebaiknya didasarkan pada margin segmen, bukan laba setelah alokasi unit. Kedua, pemilik perlu mencatat jam kerja dan pemakaian oven per produk agar biaya bersama dapat dialokasikan lebih akurat dan Alternatif III dapat diuji. Ketiga, keputusan perlu

ditinjau ulang bila data menunjukkan bahwa kapasitas benar-benar terbatas dan permintaan kue melebihi volume 2024.

Kesimpulan

Penelitian ini menilai kelayakan penghentian Roti Tawar Milk pada sebuah usaha mikro bakeri melalui analisis biaya diferensial, dan hasilnya menunjukkan bahwa produk tersebut tidak sebaiknya dihentikan. Produk ini menyumbang 11,63% unit tetapi hanya 5,17% pendapatan, dengan laba Rp426.999 setelah alokasi biaya penuh. Penghentiannya menghilangkan pendapatan Rp26.100.000 per tahun, sedangkan biaya yang terhindarkan hanya Rp15.953.371, sehingga laba usaha turun Rp10.146.629 per tahun. Arah keputusan ini tidak berubah pada lima skenario keterhindaran biaya dan tiga dasar alokasi. Penghentian baru layak jika kapasitas yang dibebaskan menambah penjualan sekitar 169 unit Kue Brownies atau Kue Marmer per tahun, syarat yang belum dapat dikonfirmasi karena data kapasitas dan permintaan tidak tersedia. Secara teoretis, laba produk setelah alokasi penuh dapat menyesatkan peringkat produk pada usaha mikro, sedangkan margin segmen tetap konsisten pada seluruh skenario. Bagi praktik, pemilik disarankan memakai margin segmen untuk keputusan produk, mengevaluasi harga dan biaya bahan baku Roti Tawar Milk, serta mulai mencatat jam kerja dan pemakaian oven per produk.

Temuan ini perlu dibaca dengan memperhatikan keterbatasannya. Penelitian hanya mencakup satu usaha, satu periode (2024), dan satu informan (pemilik), sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi. Keterhindaran gaji serta listrik dan air tidak dikonfirmasi di lapangan dan hanya diuji melalui skenario. Dasar alokasi alternatif merupakan pendekatan kasar. Dua anggota keluarga di bagian pengemasan dan pemasaran tidak tercatat menerima gaji, sehingga biaya tenaga kerja kemungkinan lebih rendah daripada biaya kesempatan sebenarnya. Angka produksi bulanan tidak dapat direkonsiliasi dengan penjualan (Tabel 8), dan efek silang antarproduk serta data kapasitas tidak tersedia. Penelitian selanjutnya sebaiknya memakai data multiperiode dan lebih dari satu usaha, mengukur kapasitas dan permintaan secara langsung, menerapkan time-driven costing, serta melibatkan lebih banyak informan, termasuk pegawai dan pelanggan.

Daftar pustaka

Adıgüzel, H., & Floros, M. (2020). Capacity utilization analysis through time-driven ABC in a small-sized manufacturing company. *International Journal of Productivity and Performance Management, 69*(1), 192–216. https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2018-0397

Aida, N., Singkeruang, A. W. T. F., Saeni, N., Madrianah, & Wahab, A. (2022). Differential accounting information modeling in short

term decision making. *Point of View Research Accounting and Auditing, 3*(4), 371–386. https://journal.accountingpointofview.id/index.php/povraa/article/view/243

Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review, 66*(5), 96–103.

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.

Hidayat, W. W. (2024). *Dasar-dasar akuntansi manajemen: Konsep biaya dan pengambilan keputusan*. PT Pena Persada Kerta Utama.

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2004). Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review, 82*(11), 131–138.

Kasenda, T. E. (2022). Analisis penerapan informasi akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PERUMDA) Merauke. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum), 6*(1), 479–488. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekososbudkum/article/view/42864

Khasanah, N. A. (2022). Penerapan informasi akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan menghentikan atau meneruskan produk pada Depot Muhajirin. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum), 6*(1), 111–122. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekososbudkum/article/view/41539

Lavia López, O., & Hiebl, M. R. W. (2015). Management accounting in small and medium-sized enterprises: Current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research, 27*(1), 81–119. https://doi.org/10.2308/jmar-50915

Lumentut, Y. S. P., Tinangon, J. J., & Pinatik, S. (2023). Penerapan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan menghentikan atau meneruskan produk pada NH Cake Bitung. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum), 7*(3), 259–268. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekososbudkum/article/view/50905

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Pangestu, P. A., Nusantoro, J., & Hendri, N. (2024). Penerapan biaya diferensial dalam pengambilan keputusan membeli atau memproduksi sendiri outlet pisang goreng nugget. *Exclusive: Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 3*(1), 118–125.

https://doi.org/10.24127/exclusive.v3i1.5616

Pelz, M. (2019). Can management accounting be helpful for young and small companies? Systematic review of a paradox. *International Journal of Management Reviews, 21*(2), 256–274. https://doi.org/10.1111/ijmr.12197

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*.

Pinontoan, R. F., Pangemanan, S. S., & Runtu, T. (2020). Penerapan informasi akuntansi diferensial dalam pengambilan keputusan manajemen pada UMKM Gilingan Padi Mekar Sari Desa Kosio Kecamatan Dumoga Tengah. *Indonesia Accounting Journal, 2*(1), 30–36. https://doi.org/10.32400/iaj.27488

Santoso, A., Putri, A. K., Pratiwi, L., Purwanti, A., Ervina, N., Damayanti, D., Betriana, M., Putri, G. A., Wahyuningsih, P., Riyadi, R., Harni, R., Novyarni, N., Kurniasih, N., Siska, A. M., Susandini, A., & Indriany, Y. (2023). *Akuntansi manajemen*. CV Eureka Media Aksara.

Siddik, S., Hari, K. K., & Ningsih, N. H. (2019). *Akuntansi manajemen*. CV Rariz Grafika.

Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. Harper & Brothers.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.