



1. Sebuah *dealer* mobil bekas membeli mobil seharga Rp100 juta. *Dealer* tersebut mengeluarkan biaya perbaikan dan penambahan aksesoris mobil seharga Rp10 juta. Selama dua bulan, mobil tersebut belum laku dan masih dipajang di ruang pameran. Padahal, jika uang sebesar Rp110 juta didepositokan di bank selama dua bulan, *dealer* bisa memperoleh pendapatan bunga Rp1 juta.

Berapa beban pokok penjualan mobil tersebut jika seandainya sekarang laku terjual?

- A. Rp111 juta
  - B. Rp110 juta**
  - C. Rp100 juta
  - D. Rp 99 juta
2. Berikut adalah perbedaan antara anggaran fleksibel dan anggaran statis:
- A. Anggaran fleksibel memperhitungkan efek volume, sedangkan anggaran statis tidak**
  - B. Anggaran fleksibel hanya berfokus pada biaya variabel, anggaran statis berfokus pada biaya tetap
  - C. Anggaran fleksibel berfokus pada biaya tetap, anggaran statis berfokus pada biaya variabel
  - D. Jumlah rupiah anggaran fleksibel lebih besar daripada jumlah rupiah anggaran statis



3. Pendekatan *Balanced Scorecard* memiliki dua cara dalam meningkatkan kinerja keuangan, yaitu peningkatan produktivitas dan pertumbuhan. Manakah yang merupakan upaya yang berkategori produktivitas?

- A. Penurunan tingkat perputaran persediaan
- B. Peningkatan upaya penetrasi pasar baru
- C. Penurunan biaya produksi**
- D. Peningkatan tingkat kepuasan karyawan

4. PT NOORIZ memproduksi tiga jenis produk. Perusahaan ini hanya memiliki 200 jam mesin per hari untuk memproduksi.

KETERANGAN	A	B	C
Harga jual (ribuan Rp)	75	90	130
Biaya variabel (ribuan Rp)	60	70	70
Kebutuhan jam mesin per unit produk	0,6	2	3

Manakah produk yang paling menguntungkan dengan hanya mempertimbangkan faktor di atas?

- A. A**
- B. B
- C. C
- D. Tidak dapat ditentukan



5. *Activity-based costing* (ABC) diterapkan untuk meningkatkan akurasi informasi biaya. ABC paling tepat diterapkan pada kondisi berikut ini:
- A. Perusahaan mempunyai kapasitas produksi besar
  - B. Perusahaan mempunyai biaya langsung yang besar dengan rasio konsumsi biaya yang bervariasi
  - C. **Perusahaan mempunyai biaya tidak langsung besar**
  - D. Perusahaan mempunyai kapasitas produksi yang besar, biaya langsung dan tidak langsung yang besar, dengan jenis produk tunggal
6. Pernyataan tentang *Balanced Scorecard* manakah yang paling tepat?
- A. *Balanced Scorecard* tidak dapat diimplementasikan pada perusahaan jasa karena indikator pengukuran kinerja pada perusahaan jasa lebih sulit diidentifikasi
  - B. ***Balanced Scorecard* membutuhkan komitmen terutama dari manajemen puncak perusahaan**
  - C. *Balanced Scorecard* lebih mudah diimplementasikan pada perusahaan dibandingkan pada organisasi sektor publik karena organisasi sektor publik tidak berorientasi pada keuangan
  - D. *Balanced Scorecard* tidak dapat diimplementasikan pada perusahaan dengan tingkat penjualan yang rendah karena biaya implementasinya akan terlalu besar



7. Sebuah gedung dibangun dan sudah menghabiskan biaya Rp 5 miliar. Saat ini para insinyur menemukan bahwa gedung tersebut memiliki kesalahan desain yang fatal. Kesalahan tersebut dapat diperbaiki dengan biaya tambahan Rp6 miliar. Alternatif lainnya adalah dengan merobohkan gedung lama dan membangun gedung baru dengan biaya Rp5,5 miliar.

Berapa jumlah *sunk cost* dalam kasus ini?

- A. Rp16,5 miliar
  - B. Rp11,5 miliar
  - C. Rp11 miliar
  - D. Rp5 miliar**
8. PT TERANG memiliki 10.000 unit lampu yang sudah terlalu usang untuk dijual. Biaya produksi lampu tersebut adalah Rp100 ribu per unit. Jika lampu tersebut dijual, harganya akan jatuh menjadi hanya Rp25 ribu per unit. Jika diperbaiki dengan total biaya tambahan Rp500 juta, lampu tersebut dapat dijual dengan harga Rp80 ribu.

Manakah pernyataan yang valid?

- A. Biaya tenggelam (*sunk cost*) dalam keputusan tersebut adalah Rp125 ribu per unit lampu
- B. Sebaiknya dilakukan perbaikan dan dijual dengan harga tersebut di atas**
- C. Biaya yang relevan dalam keputusan tersebut adalah Rp125 ribu per unit lampu
- D. Keputusan tidak dapat diambil karena informasi di atas tidak cukup



9. PT DAMAI mempunyai total biaya inspeksi Rp100 juta. Perusahaan ini memproduksi dua jenis barang: HEBAT dan BAGUS. Perbandingan rasio konsumsi aktivitas inspeksi antara HEBAT dan BAGUS adalah 4:1. HEBAT diproduksi sebanyak 1.000 unit, sementara BAGUS dibuat 10.000 unit. Masing-masing produk menggunakan jam tenaga kerja langsung yang sama, yaitu 10 jam per unit produk. Dasar pembebanan biaya inspeksi adalah jam tenaga kerja langsung.

Manakah peristiwa yang paling mungkin terjadi?

- A. Produk HEBAT mengalami kondisi *overpriced*
  - B. Produk BAGUS mengalami kondisi *undercosted*
  - C. Produk HEBAT mengalami kondisi *undercosted***
  - D. Produk BAGUS mengalami kondisi *overpriced*
10. PT BARU memiliki kapasitas produksi 50.000 jam mesin dengan total biaya overhead dianggarkan Rp100 juta. Pada periode ini, total biaya overhead sesungguhnya adalah Rp90 juta dengan pemakaian jam mesin sesungguhnya 40.000 jam. Manakah pernyataan berikut ini yang tepat?
- A. Terjadi *overapplied overhead* sebesar Rp10 juta
  - B. Terjadi *underapplied overhead* sebesar Rp10 juta**
  - C. Terjadi *overapplied overhead* sebesar Rp20 juta
  - D. Terjadi *underapplied overhead* sebesar Rp20 juta



11. Riset menunjukkan bahwa tidak semua pelanggan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Sebagian pelanggan menghasilkan keuntungan besar, sedangkan sebagian yang lain justru merugikan perusahaan. Mengapa hal itu terjadi?
- A. Semua pelanggan menginginkan harga yang murah dengan kualitas produk yang tinggi
  - B. Tidak semua pelanggan ingin mengakses produk yang berharga murah, sehingga mereka bersedia membayar dengan harga premium
  - C. **Sebagian pelanggan mempunyai *high cost to serve* dan sebagian lainnya *low cost to serve***
  - D. *Switching cost* pelanggan berbeda-beda; tinggi rendahnya *switching cost* inilah yang menyebabkan perbedaan profitabilitas pelanggan
12. Dengan menggunakan *Theory of Constraint* (TOC), manakah tindakan manajemen yang tepat?
- A. Meningkatkan *throughput*, menurunkan *investment*, dan meningkatkan *operating cost*
  - B. **Meningkatkan *throughput*, menurunkan *investment*, dan menurunkan *operating cost***
  - C. Menurunkan *throughput*, menurunkan *investment*, dan meningkatkan *operating cost*
  - D. Menurunkan *throughput*, menurunkan *investment*, dan menurunkan *operating cost*



13. Suatu perusahaan otomotif dalam dua bulan terakhir ini terpaksa menarik kembali 1.000 buah mobil yang sudah terlanjur dijual. Penarikan tersebut disebabkan oleh kerusakan pintu yang baru terdeteksi setelah produk sampai ke pasar.

Manakah pernyataan di bawah ini yang paling tepat?

- A. Biaya kegagalan internal perusahaan dapat dibebankan ke pelanggan dalam kasus di atas
  - B. Perusahaan Roda Kilat mempunyai proses produksi yang buruk; hal ini terbukti dengan terjadinya penarikan kembali produk yang sudah terlanjur dipasarkan
  - C. **Penarikan kembali produk tersebut dilakukan untuk menghindari biaya kegagalan eksternal yang semakin besar**
  - D. Perusahaan Roda Kilat tidak mengeluarkan biaya pencegahan; hal ini terbukti dari terjadinya kegagalan produk memenuhi standar mutu minimalnya
14. *Kaizen costing* merupakan pendekatan kontemporer yang membantu manajemen dalam mengelola perusahaan. Pernyataan yang paling tepat berkaitan dengan *kaizen costing* adalah:
- A. *Kaizen costing* merupakan substitusi target costing; salah satu dari keduanya bisa digunakan dalam perusahaan, namun keduanya tak akan dapat digunakan secara bersamaan
  - B. *Kaizen costing* berfokus pada penentuan biaya produk yang paling akurat seperti halnya *activity-based costing*
  - C. *Kaizen costing* difokuskan pada tahap perencanaan, produksi, dan pemasaran perusahaan; hasil *kaizen costing* adalah peningkatan mutu produk secara signifikan
  - D. ***Kaizen costing* berfokus pada penurunan biaya pada tahap produksi**



15. *Target costing* berbeda dengan metode reduksi biaya tradisional. Berikut ini adalah proses logis yang dilaksanakan dalam *target costing*:
- A. **Riset pasar → target harga jual → target margin → target biaya**
  - B. Riset pasar → desain produk → target biaya → modifikasi desain produk → target harga jual
  - C. Riset pasar → target margin → desain produk → target biaya → target harga
  - D. Riset pasar → target biaya → desain produk → modifikasi desain produk → target harga jual
16. HEALTHY memproduksi yoghurt dengan aneka rasa buah. Kapasitas produksi per bulan adalah 120.000 bungkus. Dalam semester pertama tahun 2015 perusahaan memproduksi yoghurt sebanyak maksimal 100.000 bungkus. Harga jual produk yoghurt adalah Rp7.000 per bungkus. Setelah melakukan kunjungan ke HEALTHY, YAYASAN IBU memesan 10.000 bungkus yoghurt, namun hanya bersedia membayar Rp6.000 per bungkus. HEALTHY akan menerima order tersebut jika:
- A. Harga pesanan khusus > *variabel cost*
  - B. Harga pesanan khusus > total *fixed cost*
  - C. **Harga pesanan khusus > total *incremental cost***
  - D. Harga pesanan khusus = total *controllable cost*





17. PT AMAR memproduksi celana jeans untuk tujuan ekspor. Biaya *overhead* diprediksi dipengaruhi oleh jam tenaga kerja langsung. Selama tahun 2014, jumlah jam tenaga kerja langsung tertinggi adalah di bulan Oktober yaitu 6.400 jam dengan biaya *overhead* sebesar Rp24.500.000, dan jumlah jam tenaga kerja langsung terendah di bulan Januari yaitu 3.800 jam dengan biaya *overhead* sebesar Rp15.010.000.

Fungsi biaya dengan menggunakan *high and low method* adalah:

- A.  $Y=3.650.000 +1.140x$
  - B.  $Y= 1.140.000+3.650x$**
  - C.  $Y= 873.550+3.873x$
  - D.  $Y=3.873.000+873x$
18. *Margin of safety* dan *operating leverage* digunakan manajemen dalam mempertimbangkan resiko dan ketidakpastian dalam CVP Analysis. *Degree of operating leverage* dapat dihitung dengan cara:
- A. *Fixed cost/contribution margin ratio*
  - B. *Contribution margin/profit***
  - C. *Profit/contribution margin*
  - D. *Contribution margin/fixed cost*



19. Di bulan Januari PT KBM menjual 200 buah kemeja dengan harga @ Rp200.000, biaya variabel untuk membuat meja adalah Rp120.000/unit, sedangkan *break even volume*-nya adalah 150 buah kemeja, maka *margin of safety* adalah:
- A. **Rp10.000.000**
  - B. Rp16.000.000
  - C. Rp40.000.000
  - D. Rp4.000.000
20. Biaya dari aktivitas yang dilakukan untuk mengukur tingkat kontaminasi dikelompokkan sebagai:
- A. *Environmental prevention cost*
  - B. ***Environmental detection cost***
  - C. *Environmental internal failure cost*
  - D. *Environmental external failure cost*
21. *Triple bottom line accounting* mengukur kinerja perusahaan berdasarkan 3 dimensi berikut, kecuali:
- A. Kinerja lingkungan
  - B. Kinerja sosial
  - C. **Kinerja karyawan**
  - D. Kinerja keuangan



22. *Control system* yang memungkinkan manager untuk mengukur hasil yang dicapai dan membandingkannya dengan rencana dan tujuan yang ingin dicapai disebut sebagai:
- A. *Beliefs system*
  - B. ***Diagnostic control system***
  - C. *Boundary system*
  - D. *Interactive control system*

**Data berikut ini untuk mengerjakan soal nomor 23 dan 24**

PT MSI adalah perusahaan yang membuat kursi standar. Untuk proses pengumpulan biaya perusahaan mempergunakan metode *process costing*. Terdapat dua bahan mentah langsung untuk membuat kursi yaitu, kayu dan kulit. Bahan mentah kayu ditambahkan semuanya pada awal proses produksi, sedangkan bahan mentah kulit ditambahkan semuanya pada saat proses produksi mencapai tahap 60%. Persediaan awal barang dalam proses pada awal tahun 20X7 adalah 7.000 unit (80% selesai), sedangkan persediaan barang dalam proses akhir tahun 20X7 adalah 8.000 unit (40% selesai). Jumlah unit yang ditambahkan dalam proses produksi selama tahun 20X7 adalah 140.000 unit. Perusahaan mempergunakan metode FIFO.

23. Berdasarkan informasi di atas, maka besarnya unit ekuivalen untuk bahan mentah kulit adalah:
- A. 147.000 unit
  - B. 140.000 unit
  - C. 139.000 unit
  - D. **132.000 unit**



24. Berdasarkan informasi yang diberikan, maka besarnya unit ekuivalen untuk biaya konversi adalah:

- A. **136.600 unit**
- B. 138.200 unit
- C. 140.800 unit
- D. 142.400 unit

**Data berikut ini untuk mengerjakan soal nomor 25 dan 26**

Kinerja keuangan dari PT YAN untuk tahun 20X7 antara lain adalah laba bruto Rp560.000.000, laba operasi Rp350.000.000, total aset Rp2.000.000.000, beban penyusutan Rp50.000.000, dan utang jangka pendek Rp200.000.000 (semuanya *non-interest bearing*). Rata-rata tertimbang biaya modal (*weighted average cost of capital*) adalah 12%. Sedangkan tingkat pajak yang dikenakan pada perusahaan adalah 20%.

25. Berdasarkan informasi yang diberikan maka besarnya tingkat pengembalian aset (*return on assets*) dari PT YAN untuk tahun 2017 adalah:

- A. 15,00%
- B. 16,67%
- C. **17,50%**
- D. 28,00%

26. Berdasarkan informasi yang diberikan, maka besarnya nilai *Economic Value Added* (EVA) dari PT YAN untuk tahun 2017 adalah:

- A. Rp40.000.000
- B. Rp60.000.000
- C. **Rp64.000.000**
- D. Rp134.000.000



**Data berikut ini untuk mengerjakan soal nomor 27 dan 28**

PT ROS merupakan perusahaan yang memproduksi boneka. Terdapat dua jenis boneka yang diproduksi, yaitu boneka Winye dan boneka Siswin. Anggaran penjualan tahun 20X7 adalah sebagai berikut:

JENIS BONEKA	HARGA PER UNIT (Anggaran)	BIAYA VARIABEL PER UNIT (Anggaran)	HARGA PER UNIT (Aktual)	BIAYA VARIABEL PER UNIT (Aktual)
Win	Rp10.000	Rp6.000	Rp11.000	Rp6.000
Sis	Rp8.000	Rp5.000	Rp9.000	Rp5.500

Jumlah unit yang dianggarkan untuk dijual adalah 1.000 unit WIN dan 3.000 unit SIS. Sedangkan volume penjualan yang benar-benar terjadi adalah 1.500 unit WIN dan 2.500 unit SIS.

27. Berdasarkan informasi yang diberikan, besarnya total *sales mix variance* (varians bauran/proporsi penjualan) untuk kedua produk pada tahun 20X7 adalah:
- A. Rp0
  - B. Rp250.000 (menguntungkan/*favorable*)
  - C. Rp500.000 (menguntungkan/*favorable*)**
  - D. Rp1.000.000 (menguntungkan/*favorable*)
28. Berdasarkan informasi yang diberikan, maka besarnya total *varians harga jual (sales price variance)* untuk kedua produk adalah:
- A. Rp2.000 (menguntungkan/*favorable*)
  - B. Rp4.000.000 (menguntungkan/*favorable*)**
  - C. Rp8.000.000 (menguntungkan/*favorable*)
  - D. Rp16.000.000 (menguntungkan/*favorable*)



29. PT KDB mempergunakan metode *joint cost* untuk mengalokasikan biaya produksinya. Besarnya *joint cost* yang dikeluarkan perusahaan adalah Rp100.000.000. Perusahaan memproduksi dua jenis produk, yaitu produk AAA dan produk BBB, dengan masing-masing unit produksi sebesar 5.000 unit dan 2.000 unit. Kedua produk tersebut tidak bisa dijual pada titik pemecahan (*split-off point*), sehingga harus di proses lebih lanjut. Harga jual dari produk AAA dan produk BBB setelah diproses lebih lanjut masing-masing adalah Rp10.000 per unit dan Rp6.000 per unit. Biaya pemrosesan lebih lanjut untuk produk AAA adalah Rp 4.000 per unit, sedangkan untuk produk B adalah Rp1.000 per unit.

Dengan mempergunakan metode *net realizable value*, maka besarnya biaya per unit untuk produk AAA adalah:

- A. Rp12.500
  - B. Rp13.500
  - C. Rp15.000
  - D. Rp19.000**
30. Biaya dari PT YKB untuk tahun yang berakhir 20X7 terdiri dari biaya bahan baku langsung sebesar Rp2.000.000, lalu biaya buruh langsung sebesar Rp3.000.000, biaya overhead pabrik Rp2.500.000, biaya pemasaran Rp4.000.000 dan biaya administrasi umum sebesar Rp1.500.000. Perusahaan membuat dua jenis produk, yaitu produk QZ dan QC. Biaya produksi tidak langsung akan dialokasikan ke produk berdasarkan jam buruh langsung. Jam buruh langsung untuk produk QZ adalah 2.000 jam dan untuk produk QC adalah 3.000 jam.

Berdasarkan informasi tersebut maka biaya produksi tidak langsung yang dibebankan pada produk QC adalah:

- A. Rp7.800.000
- B. Rp4.800.000
- C. Rp4.500.000
- D. Rp1.500.000**



31. PT Mineral Abadi merupakan perusahaan konsultan *software* yang memiliki spesialisasi mengembangkan *software* untuk perusahaan pertambangan. Karena kekurangan pekerjaan, salah satu cabang dari perusahaan tersebut menerima proyek pengembangan *software* di bidang perkebunan. Karena bukan keahlian mereka, proyek tersebut banyak mengalami kendala dalam pelaksanaannya. Untuk menghindari hal tersebut, agar tidak terjadi, maka konsep *four levers of control* yang seharusnya diterapkan perusahaan adalah:
- A. *Strategic Belief System*
  - B. *Business Conduct Belief System*
  - C. ***Strategic Boundary System***
  - D. *Business Conduct Boundary System*
32. PT. Mineral Abadi merupakan perusahaan konsultan *software* yang memiliki spesialisasi mengembangkan *software* untuk perusahaan pertambangan. Salah satu proyek yang mereka laksanakan ternyata mengalami kerugian, karena kurangnya pengawasan terhadap pengeluaran biaya proyek, yang menyebabkan realisasi biaya melebihi jumlah biaya yang dianggarkan. Untuk menghindari hal tersebut agar tidak terjadi, maka konsep *four levers of control* yang seharusnya diterapkan perusahaan adalah:
- A. ***Diagnostic Control System***
  - B. *Belief System*
  - C. *Boundary System*
  - D. *Interactive Control System*



33. PT Keren Banget merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Amboy Cantik. Saat ini PT Keren Banget sedang mempertimbangkan investasi dengan nilai Rp1.200.000.000, yang akan menghasilkan laba operasi sebesar Rp240.000.000. Saat ini ROI dari PT Keren Banget adalah 18%, sedangkan minimal tingkat pengembalian yang diinginkan PT Amboy Cantik dari semua anak perusahaannya adalah 15%. Berdasarkan informasi tersebut, maka investasi baru akan:
- A. Diterima, jika kinerja manajer dinilai berdasarkan ROI dan ditolak apabila dinilai berdasarkan RI
  - B. Diterima, jika kinerja manajer dinilai baik berdasarkan ROI maupun RI**
  - C. Diterima, jika kinerja manajer dinilai berdasarkan RI dan ditolak apabila dinilai berdasarkan ROI
  - D. Ditolak, jika jika kinerja manajer dinilai baik berdasarkan ROI maupun RI
34. PT A menghendaki tingkat pengembalian investasi (ROI) sebesar 20% untuk setiap produk yang dijualnya. Total aset perusahaan besarnya adalah Rp90.000.000, sedangkan biaya produksi adalah Rp5.000 per unit. Perkiraan jumlah unit yang akan diproduksi dan dijual adalah 36.000 unit. Besarnya margin laba (profit margin) sebagai persentasi dari harga jual adalah:
- A. 9,1%**
  - B. 10%
  - C. 20%
  - D. 25%





35. Pengelompokkan pelanggan berdasarkan kategori *True Friends*, *Barnacles*, *Butterfly* dan *Strangers* dapat dilakukan dengan memperhatikan dua hal, yaitu:
- A. *Customer Loyalty* dan *Customer Satisfaction*
  - B. *Customer Satisfaction* dan *Customer Profitability*
  - C. *Customer Satisfaction* dan *Customer Loyalty*
  - D. ***Customer Loyalty* dan *Customer Profitability***
36. Jika sebuah perusahaan memiliki penjualan sebesar Rp10.000.000, biaya variabel Rp7.000.000, dan laba operasi sebesar Rp 1.000.000, maka besarnya *operating leverage* adalah:
- A. 0,7
  - B. 1,428
  - C. **3**
  - D. 7
37. Divisi A dan Divisi B merupakan bagian dari PT ABC. Divisi A diminta kantor pusat untuk melakukan penjualan komponen pada Divisi B. Saat ini divisi B membeli komponen tersebut dari luar dengan harga Rp100 per komponen. Divisi A biasanya menjual komponen tersebut pada pihak luar dengan harga Rp120 per komponen. Biaya variabel untuk memproduksi komponen tersebut adalah Rp80 per komponen, sedangkan biaya tetap adalah Rp10 per komponen.
- Saat ini Divisi A sudah beroperasi dalam kapasitas penuh. Berdasarkan informasi tersebut, maka:
- A. Minimum *transfer price* adalah Rp80
  - B. Minimum *transfer price* adalah Rp90
  - C. Minimum *transfer price* adalah Rp100
  - D. **Minimum *transfer price* adalah Rp120**



38. Divisi A dan Divisi B merupakan bagian dari PT ABC. Divisi A diminta kantor pusat untuk melakukan penjualan komponen pada Divisi B. Saat ini divisi B membeli kompoen tersebut dari luar dengan harga Rp100 per komponen. Divisi A biasanya menjual komponen tersebut pada pihak luar dengan harga Rp120 per komponen. Biaya variabel untuk memproduksi komponen tersebut adalah Rp80 per komponen, sedangkan biaya tetap adalah Rp10 per komponen. Saat ini Divisi A hanya beroperasi 80% dari kapasitas yang dimilikinya.

Berdasarkan informasi tersebut, maka:

- A. Maksimum *transfer price* adalah Rp80
  - B. Maksimum *transfer price* adalah Rp90
  - C. **Maksimum *transfer price* adalah Rp100**
  - D. Maksimum *transfer price* adalah Rp120
39. Biaya-biaya dibawah ini yang bukan merupakan biaya relevan untuk pengambilan keputusan adalah:
- A. **Biaya produksi dari barang yang terdapat dalam persediaan barang jadi perusahaan**
  - B. Biaya promosi yang akan dikeluarkan untuk menjual barang yang terdapat dalam persediaan perusahaan tersebut
  - C. Jumlah diskon yang diberikan agar barang yang terdapt dalam persediaan tersebut dapat dijual
  - D. A, B, dan C semuanya merupakan biaya relevan



40. PT BXZ merencanakan untuk mengeluarkan model terbaru dari produk televisi mereka, dengan fitur-fitur yang baru. Dari hasil riset pasar, diperoleh informasi bahwa konsumen mau membayar Rp10.000.000 untuk membeli satu unit televisi model terbaru tersebut. Perusahaan menginginkan laba sebesar Rp1.500.000 per unit. Saat ini, setelah melakukan efisiensi yang diperlukan, diperkirakan biaya produksi dari televisi model terbaru tersebut adalah Rp9.000.000 per unit.

Berdasarkan informasi tersebut, mana pernyataan dibawah ini yang benar:

- A. **Allowable cost** adalah Rp8.500.000 per unit
  - B. *Target cost* adalah Rp8.500.000 per unit
  - C. *Current cost* adalah Rp9.000.000 per unit
  - D. *Strategic cost reduction challenge* adalah Rp8.500.000 per unit
41. Dalam proses akumulasi biaya berdasarkan sistem biaya (1) ....., biaya (2) ..... dan biaya (3) ..... biasanya akan digabungkan menjadi satu. Total penggabungan kedua biaya ini disebut dengan biaya (4) .....

Isilah titik titik tersebut dengan istilah berikut ini:

- A. (1) Pesanan, (2) bahan baku langsung, (3) buruh langsung, (4) primer
  - B. (1) Proses, (2) bahan baku langsung, (3) buruh langsung, (4) primer
  - C. (1) Pesanan, (2) buruh langsung, (3) overhead pabrik, (4) konversi
  - D. **(1) Proses, (2) buruh langsung, (3) overhead pabrik, (4) konversi**
42. Manakah dari kelompok biaya kualitas berikut ini, yang merupakan biaya kualitas yang memiliki nilai tambah (*value added cost*):

- A. *Prevention Cost* (biaya pencegahan)
- B. *Appraisal Cost* (biaya penilaian/pemeriksaan)
- C. ***Prevention Cost* dan *Appraisal Cost***
- D. *Internal Failure* dan *External Failure Cost* (Biaya kegagalan internal dan eksternal)



43. PT GMW mempekerjakan empat orang untuk melakukan inspeksi. Masing-masing orang dibayar Rp40.000.000 per tahun untuk mengerjakan inspeksi tersebut. Diperlukan waktu 5 menit untuk melakukan inspeksi terhadap satu unit barang yang baru saja selesai diproduksi. Pada tahun 20X4, perusahaan memproduksi 10.000 unit barang, dimana 70% dari barang tersebut dilakukan inspeksi. Total waktu aktual inspeksi pada tahun 20X4 adalah 36.000 menit. Masing-masing orang memiliki kapasitas praktikal sebesar 10.000 menit per tahun untuk melakukan inspeksi tersebut. Berdasarkan informasi tersebut, maka besarnya biaya yang tidak memiliki nilai tambah (*non value added cost*) adalah:

- A. Rp 4.000.000
- B. Rp 140.000.000
- C. Rp 144.000.000
- D. Rp 160.000.000**

44. PT.GMW mempekerjakan empat orang untuk melakukan inspeksi. Masing-masing orang dibayar Rp 40.000.000 per tahun untuk mengerjakan inspeksi tersebut. Diperlukan waktu 5 menit untuk melakukan inspeksi terhadap satu unit barang yang baru saja selesai diproduksi. Masing-masing orang memiliki kapasitas praktikal sebesar 10.000 menit per tahun untuk melakukan inspeksi tersebut. Pada tahun 20X4, perusahaan memproduksi 10.000 unit barang, dimana 70% dari barang tersebut dilakukan inspeksi. Total waktu aktual inspeksi pada tahun 20X4 adalah 36.000 menit. Untuk tahun anggaran 20X5, diperkirakan perusahaan akan memproduksi 10.000 unit barang, namun karena terdapat peningkatan kualitas proses produksi, maka barang yang akan diinspeksi hanya 60% dari barang yang diproduksi. Waktu inspeksi per unit juga dapat ditekan menjadi 4 menit per unit. Berdasarkan informasi tersebut, dibandingkan biaya aktual tahun 20X4, maka pada tahun 20X5 terdapat penghematan biaya gaji untuk aktivitas inspeksi sebesar:

- A. Tidak terdapat penghematan biaya gaji
- B. Rp 40.000.000**
- C. Rp 44.000.000
- D. Rp 48.000.000



45. Dalam menghitung berapa jumlah kamar yang harus dihuni dalam suatu hotel untuk mencapai titik impas (*break even*), maka perkiraan biaya lembur dari resepsionis hotel akan dikategorikan sebagai:
- A. Biaya Variabel
  - B. Biaya Tetap**
  - C. Biaya Semi Variabel
  - D. Biaya Campuran (Mixed Cost)
46. Hasil alokasi dari joint costs akan dipergunakan untuk:
- A. Menentukan harga jual dengan metode *cost plus*
  - B. Menentukan nilai persediaan barang jadi dalam laporan keuangan**
  - C. Menentukan apakah produk akan dijual pada titik pemecahan (*split-off point*) atau diproses lebih lanjut
  - D. Menentukan target biaya produksi dalam metode *Target Costing*
47. PT ZXC menjual tiga jenis barang. Total jumlah unit terjual aktual dari ketiga jenis barang tersebut sesuai dengan total jumlah unit yang dianggarkan. Namun proporsi penjualan (*sales mix*) aktual berbeda dengan proporsi penjualan yang dianggarkan. Jika hal tersebut terjadi, maka:
- A. *Sales volume variance* adalah nol
  - B. Angka *sales volume variance* akan sama dengan angka *sales quantity variance*
  - C. Angka *sales volume variance* akan sama dengan angka *sales mix variance***
  - D. Angka *sales quantity variance* akan sama dengan angka *sales mix variance*



48. PT Zemrawut adalah perusahaan yang menerapkan sistem biaya proses dengan mempergunakan metode FIFO. Jumlah persediaan awal barang dalam proses adalah 1.000 unit – 40% selesai. Untuk periode sekarang, ditambahkan lagi 10.000 unit barang untuk diproses. Jumlah persediaan barang dalam proses akhir 2.000 unit – 60% selesai. Bahan mentah langsung ditambahkan sekaligus pada saat proses produksi mencapai tahapan 70%.

Berdasarkan informasi tersebut, maka besarnya unit ekivalensi produksi (equivalent unit) untuk bahan mentah langsung adalah:

- A. **9.000 unit**
  - B. 9.600 unit
  - C. 9.800 Unit
  - D. 11.000 Unit
49. Untuk BSC dari Hypermarket, tolok ukur ketidaktersediaan barang (*stockout rate*) adalah tolok ukur yang terdapat dalam perspektif:
- A. *Learning and Growth*
  - B. *Internal Process*
  - C. ***Customer***
  - D. *Supplier*



50. PT FGH memiliki kapasitas produksi sebesar 10.000 unit. Saat ini perusahaan hanya memakai 80% dari kapasitas produksi yang tersedia, dimana hasil produksi tersebut dapat dijual dengan harga Rp10.000 per unit. Biaya variabel untuk membuat produk tersebut adalah Rp6.000 per unit, sedangkan biaya tetap adalah Rp2.000 per unit. Saat ini perusahaan mendapatkan tawaran dari Nyonya SMK yang ingin membeli 3.000 unit dengan harga Rp7.000 per unit.

Perusahaan tidak berencana untuk menambah kapasitas produksi. Jika pesanan tersebut diterima, maka laba perusahaan akan:

- A. Bertambah sebesar Rp3.000.000
  - B. Berkurang sebesar Rp3.000.000
  - C. Berkurang sebesar Rp1.000.000**
  - D. Tidak berubah
51. Contoh dari *intrinsic rewards* adalah:
- A. Bonus yang diberikan pada karyawan
  - B. Hadiah liburan atas prestasi kerja
  - C. Penghargaan *employee of the month*
  - D. A, B, dan C semuanya bukan merupakan *intrinsic rewards***
52. Manakah dari pernyataan dibawah ini merupakan hal yang benar:
- A. Pemberian *stock option plan* merupakan bentuk dari *relative performance*
  - B. Pembayaran berdasarkan pencapaian yang diperoleh dibandingkan dengan suatu target tertentu yang telah direncanakan sebelumnya disebut dengan perbandingan kinerja relatif (*relative performance*)
  - C. Dalam keadaan dimana unsur ketidakpastian tinggi sekali, maka *absolute performance* lebih tepat untuk dipergunakan
  - D. *Relative performance* sulit diterapkan, karena sulitnya memperoleh data perbandingan**



53. Toko seperti *Body Shop* yang hanya menjual produk-produk yang ramah lingkungan dan tidak pernah menggunakan binatang untuk melakukan “testing” terhadap produk-produk yang dihasilkan, merupakan contoh dari penggunaan manajemen lingkungan untuk kebutuhan:
- A. Kepatuhan (*compliance*)
  - B. *Eco-efficiency*
  - C. **Posisi Strategik**
  - D. *Image* (Pencitraan)
54. Kesehatan penduduk yang menurun, karena adanya sungai yang terkontaminasi merupakan contoh dari:
- A. *Realized external environmental failure costs*
  - B. ***Unrealized external environmental failure costs***
  - C. *Environmental internal failure costs*
  - D. *Environmental appraisal costs*
55. Keharusan adanya keselarasan antara *strategy map* dan *balanced scorecard* yang dibuat pada level korporasi, dengan *strategy map* dan *balanced scorecard* untuk tingkatan-tingkatan dibawahnya merupakan bentuk dari:
- A. *Cross functional alignment*
  - B. *Diagonal alignment*
  - C. ***Vertical alignment***
  - D. *Horizontal alignment*





56. Konsep Economic Value Added menyarankan agar perusahaan melakukan penyesuaian-penyesuaian terhadap angka laporan keuangan, untuk mengurangi timbulnya keinginan untuk melakukan earnings management. Hal-hal yang disesuaikan dilihat dari kebutuhan perusahaan. Konsep ini disebut sebagai :
- A. *True EVA*
  - B. ***Tailored EVA***
  - C. *Disclosed EVA*
  - D. *Basic EVA*
57. Penentuan kriteria *transfer pricing* yang baik, harus memenuhi kriteria-kriteria dibawah ini, kecuali:
- A. **Campur tangan dari kantor pusat jika dibutuhkan**
  - B. *Goal congruence*
  - C. Tidak boleh merugikan kinerja dari divisi yang bertransaksi
  - D. a,b, dan c merupakan kriteria penentuan *transfer pricing* yang baik



58. PT Elegant memproduksi furniture. Salah satu produk unggulannya adalah *bed frame* Olla dengan bahan sintetis. Harga jual dari *bed frame* Olla adalah Rp 12 juta. Biaya produksi per unit untuk produk tersebut : Bahan baku Rp 3.650.000, Biaya tenaga kerja Rp 2.100.000, *Manufacturing Overhead* Rp 1.500.000, Biaya penjualan Rp 800.000. PT Elegant merencanakan untuk membuat *bed frame* Olla dengan bahan kulit (*full leather*). Harga jual yang ditetapkan sebesar Rp 18 juta, dengan biaya produksi per unit sbb : bahan baku Rp 6.300.000, biaya tenaga kerja Rp 2.300.000, *Manufacturing Overhead* Rp 1.500.000 dan biaya penjualan Rp 800.000. Jumlah *bed frame* Olla yang akan diproduksi adalah 80 unit

*Relevant cost* untuk produk diatas adalah adalah :

- A. Rp3.650.000 dan Rp6.300.000
  - B. **Rp5.750.000 dan Rp8.600.000**
  - C. Rp7.250.000 dan Rp10.100.000
  - D. Rp8.050.000 dan Rp10.900.000
59. Untuk tahun 2017, dalam *projected Income Statement* PT Kencana tercantum data sebagai berikut :
- *Total sales* Rp600 juta,
  - *Total Variable expenses* Rp360 juta,
  - *Total Fixed Expenses* Rp120 juta
  - *Sales per unit* Rp100.000.
- Perusahaan menargetkan perolehan laba untuk tahun 2017 sebesar Rp 160 juta, maka jumlah unit yang harus dijual adalah sebesar:
- A. 4.000 unit
  - B. 5.000 unit
  - C. 6.000 unit
  - D. **7.000 unit**

60. Prinsip dari *Beyond budgeting* adalah sebagai berikut, kecuali:
- A. **Penghargaan dilakukan berdasarkan kinerja dari individual**
  - B. Tidak ada budget yang mengikat, budget bersifat dinamis, dibandingkan dengan cabang lain atau industri sejenis
  - C. Koordinasi lintas fungsi sesuai dengan *customer demand* yang bersifat umum
  - D. *Action planning* merupakan inclusive proses yang dilakukan secara terus menerus
61. Dalam suatu perusahaan yang hanya menjual satu jenis produk, maka tidak akan ada:
- A. *Sales quantity variance*
  - B. ***Sales mix variance***
  - C. *Contribution margin variance*
  - D. *Market share variance*
62. Biaya dari tingkatan aktivitas (*activity level*) berikut ini yang tidak akan bisa dibebankan dengan akurat ke obyek biayanya adalah:
- A. Aktivitas tingkat unit
  - B. Aktivitas tingkat batch
  - C. **Aktivitas tingkat fasilitas**
  - D. Semua biaya aktivitas bisa dibebankan dengan akurat ke obyek biayanya

63. Biaya konversi (*conversion cost*) merupakan:
- A. Biaya produksi ditambah biaya operasi
  - B. Biaya bahan baku langsung ditambah biaya buruh langsung
  - C. Biaya bahan baku langsung ditambah biaya *overhead* pabrik
  - D. **Biaya buruh langsung ditambah biaya *overhead* pabrik**
64. Perusahaan yang baru saja menerapkan strategi diferensiasi akan meningkatkan *return on investment* dengan cara:
- A. Meningkatkan *turnover* dan menurunkan profitabilitas
  - B. Meningkatkan *turnover* dan meningkatkan solvabilitas
  - C. **Meningkatkan profitabilitas dan menurunkan *turnover***
  - D. Meningkatkan *turnover* dan menurunkan solvabilitas
65. Dalam konsep *four levers of control*, *Balanced Scorecard* merupakan contoh dari:
- A. *Proactive control system*
  - B. ***Diagnostic control system***
  - C. *Belief control system*
  - D. *Preventive control system*



66. Pengukuran kinerja dengan mempergunakan konsep *residual income* akan:
- A. Mengurangi keinginan manajer untuk melakukan *earnings management*
  - B. Meningkatkan keinginan manajer untuk memperbaiki likuiditas perusahaan
  - C. **Meningkatkan keinginan manajer untuk berinvestasi pada proyek yang menguntungkan, meskipun nilai proyek baru tersebut di bawah ROI divisi saat ini**
  - D. Meningkatkan keinginan manajer untuk melakukan *earnings management*
67. *Fixed overhead volume variance* yang bersifat *favorable* (menguntungkan) terjadi karena:
- A. Penggunaan kapasitas aktual yang lebih tinggi dari kapasitas yang dianggarkan dalam anggaran induk (*master budget*)
  - B. **Penggunaan kapasitas standar yang lebih tinggi dari kapasitas yang dianggarkan dalam anggaran induk (*master budget*)**
  - C. Penggunaan kapasitas aktual yang lebih tinggi dari kapasitas standar
  - D. Penggunaan kapasitas aktual yang lebih rendah dari kapasitas yang dianggarkan dalam anggaran induk (*master budget*)
68. *Direct labor efficiency variance* yang bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*) dapat disebabkan oleh faktor-faktor di bawah ini, kecuali:
- A. Bahan baku yang memiliki kualitas di bawah standar
  - B. Tenaga kerja yang kurang ahli di bidangnya
  - C. Standard yang ditentukan terlampau tinggi
  - D. **Upah buruh yang lebih tinggi daripada standar yang ditentukan**



69. Biaya yang terkait dengan proses produksi namun tidak dapat langsung ditelusuri ke objek biaya disebut sebagai *indirect cost*, contohnya adalah:
- A. Biaya bahan baku
  - B. Biaya tenaga kerja langsung
  - C. **Biaya utilitas**
  - D. Biaya utama
70. Tiga tahapan dalam implementasi *Activity Based Costing* adalah sebagai berikut, kecuali:
- A. Identifikasi biaya dan aktivitas dari sumber daya yang dimiliki perusahaan
  - B. Menghitung biaya untuk setiap aktivitas
  - C. **Menetapkan aktivitas yang mengkonsumsi biaya terendah**
  - D. Membebankan biaya untuk setiap aktivitas ke objek biaya
71. *Unused capacity variance* merupakan selisih antara:
- A. ***Activity availability* dan *activity usage***
  - B. *Activity volume variance* dan *activity efficiency variance*
  - C. *Value added cost* dan *non-value added cost*
  - D. *Activity capacity* dan *practical capacity*



72. *Activity Based Management* merupakan aktivitas untuk meningkatkan nilai dari produk atau jasa untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan profitabilitas perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu menganalisis aktivitas perusahaan dengan mengurangi atau mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah seperti:

- A. Desain produk
- B. Proses produksi
- C. **Pemeriksaan hasil produksi**
- D. Pengiriman barang ke konsumen

73. Perusahaan menjual salah satu produknya seharga Rp100.000 per unit. Volume penjualannya rata-rata 750 unit per tahun. Pada akhir-akhir ini, pesaing utama perusahaan menurunkan harga jual produknya menjadi Rp80.000 per unit. Perusahaan memprediksi volume penjualan akan turun secara drastis jika tidak menyesuaikan harga jual ke harga pesaing. Di sisi lain perusahaan tetap berkeinginan mempertahankan laba per unit seperti saat ini. Informasi yang terkait dengan produk (untuk produksi 750) adalah sebagai berikut:

	QQ	AQ	Biaya Aktual
Bahan baku (kg)	2.000	2.500	Rp25.000
Tenaga kerja (jam)	450	500	12.500
Setup (jam)	0	600	7.500
<i>Material handling (moves)</i>	0	300	3.750
Garansi (unit diperbaiki)	0	200	15.000

Hitunglah biaya tidak bernilai tambah per unit!

- A. Rp33,33
- B. Rp35,00
- C. Rp38,33
- D. **Rp43,33**



74. *Just in time production* merupakan *manufacturing system* di mana setiap komponen diproduksi pada saat komponen tersebut dibutuhkan dalam proses selanjutnya dalam lini produksi.

*Just in time production* disebut juga sebagai:

- A. *Production line manufacturing system*
  - B. *Demand push manufacturing system*
  - C. ***Demand pull manufacturing system***
  - D. *Working line manufacturing system*
75. *Customer profitability analysis* dilakukan perusahaan untuk menganalisis pendapatan dan biaya yang diperoleh dari pelanggan yang berbeda.

Biaya yang terjadi dalam mendistribusikan barang ke konsumen merupakan:

- A. *Customer output unit level costs*
  - B. ***Customer batch level costs***
  - C. *Customer sustaining costs*
  - D. *Distribution channel costs*
76. Untuk meningkatkan *customer profitability*, perusahaan perlu meningkatkan *customer lifetime value* dengan cara:
- A. **Meningkatkan *customer retention***
  - B. Meningkatkan *market share*
  - C. Meningkatkan jumlah produk yang dihasilkan
  - D. Meningkatkan profitabilitas jangka pendek





77. *Cost reduction method* yang dapat diterapkan dalam *target costing* adalah sebagai berikut, kecuali:
- A. *Value analysis*
  - B. *Reverse engineering*
  - C. ***Life cycle costing***
  - D. *Process improvement*
78. *Target costing* mengidentifikasi estimasi dari harga yang sanggup dibayar oleh konsumen dan menghitung *target cost* untuk mencapai laba yang diharapkan, menggunakan pendekatan:
- A. *Cost based approach*
  - B. ***Market based approach***
  - C. *Cost plus approach*
  - D. *Negotiation approach*
79. Dalam proses pengambilan keputusan, manajemen harus memilih opsi yang terbaik. Oleh karena itu manajemen membutuhkan informasi yang relevan dengan kriteria:
- A. Biaya tetap yang telah menjadi komitmen dari manajemen
  - B. **Biaya di masa yang akan datang yang berbeda di antara alternatif yang berbeda**
  - C. Biaya yang telah terjadi di masa yang lalu
  - D. Laba potensial yang hilang atas pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen



80. PT HARI memproduksi sarung jok untuk berbagai kendaraan bermotor. Untuk sarung jok tipe SL, biaya untuk memproduksi 1 batch produk yang terdiri atas 1.200 sarung jok adalah sebagai berikut:

- *Direct material* Rp25 juta;
- *Direct labor* Rp14 juta;
- *Variable overhead* Rp9 juta;
- *General fixed overhead* Rp 8 juta; dan
- Biaya sewa mesin Rp5 juta.

PT HARI menerima penawaran dari salah satu pemasoknya di Medan yaitu sarung jok dengan kualitas yang sama seperti SL dengan harga Rp32.000 per unit. Biaya pengiriman ditanggung oleh pembeli sebesar Rp4 juta dan asuransi sebesar Rp3 juta.

Berapa selisih biaya jika perusahaan membuat sendiri atau membeli sarung jok tersebut?

- A. Rp400.000
- B. **Rp7.600.000**
- C. Rp15.600.000
- D. Rp20.600.000



81. STRAWBERRY HOUSE di Lembang merupakan perkebunan strawberry, menjual strawberry langsung kepada konsumen. Biaya mulai dari penanaman sampai menghasilkan buah untuk 1 batch penanaman adalah Rp4 juta dan menghasilkan 3 jenis strawberry, yaitu 20 kg tipe Premium, 50 kg tipe Standard dan 5 kg tipe Small. Masing-masing tipe dapat dijual dengan harga: Rp90.000/kg untuk tipe Premium, Rp60.000/kg untuk tipe Standard dan Rp20.000/kg untuk tipe Small. Strawberry tipe Standard dapat diproses lebih lanjut menjadi selai strawberry dengan tambahan biaya produksi sebesar Rp3 juta, menghasilkan 100 botol selai strawberry yang dapat dijual dengan harga Rp70.000 per botol.

Berapa selisih pendapatan perusahaan jika perusahaan memproses strawberry tersebut menjadi selai strawberry?

- A. **Rp1.000.000**
  - B. Rp3.000.000
  - C. Rp4.000.000
  - D. Rp7.000.000
82. *Theory of Constraint* merupakan metode untuk memaksimalkan *operating income* pada saat perusahaan menghadapi kendala (*bottleneck*). Salah satu ukuran yang digunakan adalah *revenue* dikurangi *direct material cost of the goods sold* yang disebut sebagai:
- A. *Profit margin*
  - B. *Contribution margin*
  - C. ***Throughput margin***
  - D. *Gross margin*



83. Pemisahan biaya tetap dan variabel dapat dilakukan dengan metode di bawah ini, kecuali:
- A. *High low method*
  - B. *Regression Analysis method*
  - C. *Account Analysis method*
  - D. ***Step down method***
84. *Operating leverage* menghitung *risk return trade off* diantara beberapa alternatif struktur biaya. Perusahaan dapat mengurangi resiko tersebut dengan cara:
- A. **Meningkatkan *variable cost* dan mengurangi *fixed cost***
  - B. Meningkatkan *variable cost dan fixed cost*
  - C. Mengurangi *variable cost dan meningkatkan fixed cost*
  - D. Mengurangi *variable cost dan fixed cost*
85. Biaya dari aktivitas yang dilakukan untuk mengukur tingkat kontaminasi dikelompokkan sebagai:
- A. *Environmental prevention cost*
  - B. ***Environmental detection cost***
  - C. *Environmental internal failure cost*
  - D. *Environmental external failure cost*



86. *Triple bottom line accounting* mengukur kinerja perusahaan berdasarkan tiga dimensi berikut, kecuali:
- A. Kinerja Lingkungan
  - B. Kinerja Sosial
  - C. **Kinerja Karyawan**
  - D. Kinerja Keuangan
87. Proyeksi penjualan suatu perusahaan untuk tahun depan adalah 50.000 unit. Persediaan awal barang jadi sebesar 4.000 unit dan persediaan barang jadi yang dikehendaki pada akhir tahun adalah 8.000 unit. Harga jual per unit adalah Rp40.000. Satu unit produk jadi memerlukan 4 kg bahan baku dengan harga Rp6.000 per kg. Persediaan awal bahan baku adalah 12.000 kg dan persediaan akhir bahan baku yang diinginkan di akhir tahun adalah 3.000 kg.
- Berapa jumlah anggaran produksi?
- A. 38.000 unit
  - B. 46.000 unit
  - C. 54.000 unit
  - D. **62.000 unit**
88. *Business units* yang mana manager bertanggung jawab atas kegiatan perolehan pendapatan, pengendalian biaya, dan kegiatan investasi disebut sebagai:
- A. *Expense Centers*
  - B. *Revenue Centers*
  - C. *Profit Centers*
  - D. ***Investment Centers***



89. Dalam laporan laba rugi perusahaan tahun 2015, tercantum *total sales* sebesar Rp350 juta, *gross margin ratio* 40%, dan *selling and administrative expense* sebesar Rp50 juta. *Book value* dari *operating asset* tanggal 1 Januari 2015 sebesar Rp420 juta dan pada akhir tahun 2015, terjadi peningkatan *operating asset* sebesar 20%.

Berapa besarnya *residual income*, jika minimum *rate of return* sebesar 12%?

- A. **Rp34.560.000**
  - B. Rp55.440.000
  - C. Rp90.000.000
  - D. Rp145.440.000
90. *Cascading Balanced Scorecard* yang dimulai dari level korporat sampai level individu bertujuan untuk:
- A. Meningkatkan kinerja perusahaan
  - B. Meningkatkan kepuasan kerja seluruh karyawan
  - C. **Tercapainya *alignment* antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan**
  - D. Retensi karyawan meningkat



ESAI

1. PT SEJATI adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perikanan. Perusahaan ini memiliki usaha mencari ikan di laut dan kemudian memrosesnya di pabrik. Saat ini ada satu kapal yang diperkirakan akan melaut selama 5 hari (120 jam). Biaya sewa kapal tersebut adalah Rp50.000.000 untuk kelima hari tersebut. Diperkirakan terdapat 8 (delapan) orang yang akan bertugas di kapal tersebut, dan masing-masing orang akan dibayar dengan tarif Rp30.000 per jam. Bahan bakar yang dibutuhkan untuk perjalanan tersebut adalah 1.000 liter bensin, dengan harga beli Rp6.500 per liter. Awak kapal, selain mendapatkan upah perjam, juga akan diberikan komisi sebesar 10% dari nilai jual ikan yang ditangkap. Kapal ini hanya berfokus untuk menangkap ikan tongkol, yang diperkirakan dapat terjual dengan harga Rp30.000 per kilogram. Perusahaan memperkirakan dapat menangkap 6.000 kilogram ikan tongkol dari perjalanan tersebut.

Berdasarkan informasi diatas:

**Diminta:**

- a. Jika perusahaan ingin mendapatkan keuntungan sebesar Rp30.000.000 dari kapal tersebut, maka berapa kilogram ikan tongkol yang harus ditangkap?
- b. Buktikan jawaban anda dengan mempergunakan laporan laba-rugi dengan *format variable costing (direct costing)*.
- c. Hitunglah besarnya *safety margin* dari kapal tersebut.
- d. Jika kapal tersebut, selain menangkap ikan tongkol, tapi juga menangkap udang, dengan perbandingan 9:1 (setiap 9 kg ikan tongkol, maka akan ditangkap 1 kg udang). Harga udang per kg adalah Rp200.000 per kilogram.

Berdasarkan informasi tersebut, berapa kilogram ikan tongkol dan berapa kilogram udang yang harus ditangkap kapal tersebut untuk mencapai titik impas?



**Jawab:**

Total Biaya Tetap per perjalanan:

Biaya sewa kapal	50.000.000
Biaya anak buah kapal	28.800.000
Biaya bensin	<u>6.500.000</u>
<b>Total biaya tetap</b>	<b><u>85.300.000</u></b>

Biaya variabel per Kg	3.000
CM per Kg (Rp30.000 – Rp3.000)	27.000
Target keuntungan	30.000.000

a. Kg ikan togkol yang harus ditangkap  
 =  $(Rp85.300.000 + Rp30.000.000) / Rp27.000 = 4.271 \text{ kg}$

b. Penjualan (4.271 x Rp30.000)	128.130.000
Biaya variabel (4.271 x Rp3.000)	<u>12.813.000</u>
Margin kontribusi	115.317.000
Total biaya tetap	<u>85.300.000</u>
Laba per perjalanan	<u>30.017.000</u>

c.  $BEP = (Rp85.300.000 / 27.000) = 3.160 \text{ kg}$   
 Safety Margin = 6.000kg – 3.160kg = 2.840 kg

d. Weighted Average Contribution Margin (WACM)  
 =  $(Rp27.000 \times 9 / 10) + (Rp180.000 \times 1 / 10) = Rp42.300$   
 BEP =  $Rp85.300.000 / Rp42.300 = 2.017 \text{ kg}$ , dimana

- $9/10 \times 2.017 = 1.815 \text{ kg}$  merupakan ikan tongkol, dan
- $1/10 \times 2.017 = 202 \text{ kg}$  merupakan udang





2. PT KACA merupakan perusahaan yang memproduksi gelas berkualitas tinggi. Perusahaan ini memiliki dua divisi, yaitu DIVISI SILICA yang memproduksi bahan baku untuk membuat gelas, dan DIVISI GELAS, yang memproduksi gelas tersebut. Kedua divisi didalam perusahaan tersebut dianggap sebagai *profit center* (pusat laba), dan diberikan kebebasan untuk menentukan membeli/menjual dari dalam ataupun luar perusahaan.

Saat ini DIVISI SILICA memiliki kapasitas produksi sebesar 500.000 kg per tahun, dan sudah beroperasi dengan mempergunakan 100% dari kapasitas produksinya. Saat ini, semua output dari DIVISI SILICA dijual keluar perusahaan dengan harga Rp300 per kilogram. Total biaya tetap yang dikeluarkan DIVISI SILICA per tahun adalah Rp50.000.000, sedangkan biaya variabel untuk memproduksi Silica adalah Rp200 per kilogram.

Sedangkan DIVISI GELAS memiliki kapasitas produksi sebesar 3.000.000 gelas, dan sudah beroperasi menggunakan 80% dari kapasitas. Untuk memproduksi 20 buah gelas diperlukan satu kilogram silica. Selama ini DIVISI GELAS membeli Silica dari luar, dengan harga Rp290 per kilogram. Biaya variabel tambahan (diluar Silica) untuk memproduksi 20 buah gelas adalah Rp60. Sedangkan total biaya tetap per tahun untuk DIVISI GELAS adalah Rp150.000.000. Saat ini harga jual per gelas adalah Rp100

**Diminta:**

- a. Dalam kondisi seperti di atas, berapa besarnya harga transfer minimal (*minimum transfer price*) dan berapa besarnya harga transfer maksimal (*maximum transfer price*)?
- b. Jika DIVISI GELAS mendapatkan pesanan khusus (di luar penjualan biasa) sebanyak 800.000 gelas, dengan harga Rp50 per gelas, menurut anda apakah DIVISI GELAS sebaiknya menerima pesanan tersebut? Dukung jawaban anda dengan hasil perhitungan.
- c. Ulangi pertanyaan huruf b, dengan asumsi DIVISI SILICA baru mempergunakan 80% kapasitasnya.



**Jawab:**

- a. Minimum transfer price = Rp300 per kilogram  
 Maksimum transfer price = Rp290 per kilogram

b. **Jika pesanan khusus ditolak**

Penjualan (2.400.000 x Rp100)	240.000.000
Biaya variabel (Rp350 / 20 x 2.400.000)	42.000.000
Biaya tetap	<u>150.000.000</u>
<b>Laba operasi</b>	<b><u>48.000.000</u></b>

**Jika pesanan diterima**

	Harga Reguler	Harga Khusus	Total
Penjualan (2.200.000 x Rp100) + (800.000 x Rp50)	220.000.000	40.000.000	260.000.000
Biaya variabel (Rp350/20 x 3.000.000)			52.500.000
Biaya tetap			150.000.000
<b>Laba operasi</b>			<b>57.500.000</b>

- c. Jika Divisi Silica memiliki kapasitas menganggur 20% atau 100.000 kg, maka untuk memenuhi pesanan tersebut Divisi Gelas akan membeli semua dari Divisi Silica dengan minimum transfer price sebesar biaya variabel, yaitu Rp200 per kg. Berarti biaya produksi divisi gelas akan semakin rendah, sehingga pesanan pasti diterima dengan keuntungan yang lebih besar.



3. PT SEHAT memproduksi es krim dan dijual dalam kemasan ukuran 500 gram. Harga jual yang ditetapkan adalah sebesar Rp80.000 per kemasan. Pada tahun 2016, perusahaan memproduksi dan seluruhnya terjual sebanyak 1.200 kemasan es krim.

Data yang diperoleh dari bagian produksi adalah (untuk 1 *batch* produksi yang menghasilkan 100 kemasan es krim):

- Bahan baku: Rp2.500.000
- Biaya *overhead* variabel: Rp500.000
- Tenaga kerja langsung: Rp1.500.000

Total biaya *overhead* tetap selama tahun 2016 adalah Rp22 juta.

Perusahaan menjual es krim di supermarket dan toko dengan biaya penjualan variabel sebesar Rp5.000 per kemasan. Total biaya penjualan tetap selama tahun 2016 adalah Rp8.000.000.

**Diminta:**

- a. Susunlah laporan laba rugi dengan mempergunakan format *variable costing* untuk tahun 2016.
- b. Hitunglah BEP dan jumlah kemasan yang harus dijual agar perusahaan mendapatkan laba sebesar Rp21 juta.



Jawab :

Penjualan	1.200x80.000	96.000.000
VC	4.500.000*12	54.000.000
	5.000*1200	6.000.000
CM		36.000.000
Fixed cost		30.000.000
Operating income		6.000.000
CM per unit		30.000
EOQ = 30.000.000 / 30.000	1000	Unit
Fixed cost		30.000.000
Target income		21.000.000
Jumlah kemasan yang harus dijual = 51.000.000/30.000		1.700.000



4. PT BERRY memiliki tanah seluas satu hektar dan digunakan untuk perkebunan dan pengolahan strawberry. Proses penanaman strawberry menghasilkan dua jenis strawberry yaitu jenis A (ukuran besar) dan jenis B (ukuran kecil). Untuk sekali penanaman, dikeluarkan biaya untuk bibit dan pupuk sebesar Rp2.200.000, biaya tenaga kerja langsung Rp2.200.000 dan biaya *overhead* sebesar Rp1.600.000. Dari penanaman tersebut dihasilkan 300 kemasan strawberry jenis A yang dapat dijual seharga Rp20.000 per kemasan dan 400 kemasan strawberry jenis B yang dapat dijual seharga Rp 10.000 per kemasan.

Strawberry jenis A dapat diolah lebih lanjut menjadi selai strawberry dengan biaya tambahan Rp7.000.000. Jumlah yang dapat dihasilkan dari proses ini adalah 700 kemasan selai strawberry yang seluruhnya dapat terjual dengan harga Rp40.000 per kemasan. Strawberry jenis B juga dapat diolah lebih lanjut menjadi sirup strawberry dengan biaya tambahan Rp6.800.000. Jumlah yang dapat dihasilkan dari proses ini adalah 500 botol sirup strawberry yang seluruhnya dapat terjual dengan harga Rp20.000 per botol.

**Diminta:**

Berikan rekomendasi kepada PT BERRY apakah sebaiknya menjual strawberry jenis A dan jenis B sebelum diolah atautkah setelah diolah menjadi selai dan sirup strawberry.

**Jawab :**

Proses lebih lanjut Strawberry tipe A menjadi selai strawberry

Incremental revenue

(700\*40.000) - (300\*20.000) 22,000,000

Incremental processing cost (7,000,000)

Increase in operating income 15,000,000

Strawberry A sebaiknya diproses lebih lanjut menjadi selai strawberry



Proses lebih lanjut Strawberry tipe B menjadi sirup strawberry

Incremental revenue

$(500 * 20.000) - (400 * 10.000)$

6,000,000

Incremental processing cost

(6,800,000)

Decrease in operating income

---

(800,000)



5. PT ENAK memproduksi dua jenis kopi, yaitu Kopi Luwak dan Kopi Musang. Untuk tahun anggaran tahun 20X8, diperkirakan akan terjual Kopi Luwak sebanyak 1.200 ton dan 1.800 ton untuk Kopi Musang. Harga jual yang dianggarkan untuk Kopi Luwak adalah Rp10.000/ton, sedangkan Kopi Musang Rp5.000/ton. Anggaran rasio margin kontribusi adalah 60% untuk Kopi Luwak dan 40% untuk Kopi Musang. Besar pasar untuk industri kopi untuk tahun 20X8 diperkirakan adalah 30.000 ton. Ternyata pada tahun 20X8, perusahaan dapat menjual 1.500 ton Kopi Luwak dan 1.500 ton Kopi Musang. Sedangkan besarnya pasar industri kopi yang benar-benar terjadi pada tahun 20X8 adalah 25.000 ton.

**Diminta:**

Berdasarkan informasi di atas, hitunglah besarnya:

- a. *Sales mix variance.*
- b. *Sales quantity variance* dan *sales volume variance.*
- c. *Market size variance.*
- d. *Market share variance.*
- e. Buatlah analisis mengenai kinerja perusahaan untuk tahun 20X8, berdasarkan varians yang anda sudah hitung tersebut.



**Jawab:**

	Harga Jual	Marjin Kontribusi	Volume Aktual	Volume Anggaran	Proporsi Anggaran	Proporsi Aktual
Kopi Luwak	10.000	6.000	1.200	1.500	40%	50%
Kopi Musang	5.000	2.000	1.800	1.500	60%	50%
			3.000	3.000		

Sales Mix Variance =  $((50\% - 40\%) \times 3.000 \times \text{Rp } 6.000) + ((50\% - 60\%) \times 3.000 \times \text{Rp } 2.000) = \text{Rp } 1.200.000$  (favorable). Karena total volume aktual dengan yang dianggarkan sama, maka sales quantity variance adalah nol. Sehingga Sales Volume Variance yang merupakan penjumlahan antara Sales Mix dan Sales Quantity Variance menjadi Rp 1.200.000 (favorable)

$$\text{WACM} = (0,4 \times \text{Rp } 6,000) + (0,6 \times \text{Rp } 2,000) = \text{Rp } 3.600$$

Market share aktual =  $3,000/25,000 = 12\%$ , sedangkan market share yang diperkirakan adalah  $3,000/30,000 = 10\%$ . Karena itu, market share variance adalah  $(12\% - 10\%) \times 25,000 \times \text{Rp } 3,600 = \text{Rp } 1.800.000$  (favorable)

Sedangkan market size variance adalah  $(25,000 - 30,000) \times 10\% \times \text{Rp } 3,600 = \text{Rp } 1.800.000$  (unfavorable)

Dari hasil perhitungan diatas terlihat bahwa kinerja perusahaan adalah baik, karena perusahaan dapat menjual dalam jumlah total kuantitas yang sama (sales mix variance nol), meskipun industri kopi secara keseluruhan tidak terlalu baik. Bahkan perusahaan dapat mencapai pangsa pasar yang lebih tinggi dari yang dianggarkan, ditambah lagi sales mix variance yang favorable, karena perusahaan dapat menjual jenis kopi yang memiliki keuntungan (marjin kontribusi) yang lebih tinggi dengan proporsi yang lebih besar dari yang dianggarkan.





6. Selama lima tahun terakhir, SOSIS BURGER telah melakukan ekspansi besar-besaran. Saat ini perusahaan ini telah memiliki 200 gerai, 80 persen di antaranya diwaralabakan. Dua gerai diantaranya, Barat dan Timur, adalah gerai yang paling cepat pertumbuhannya. Manajer dua gerai ini sedang mempertimbangkan penambahan burger sehat ke dalam menunya.

Untuk kepentingan itu dibutuhkan tambahan investasi sebesar Rp190 juta per gerai. Saat ini total investasi di Gerai Barat adalah Rp900 juta. Penjualan bersih Gerai Barat Rp1 miliar dengan biaya total Rp850 juta. Penambahan menu di atas akan meningkatkan laba gerai sebesar Rp36 juta. Di Gerai Timur, total investasi saat ini adalah Rp1,7 miliar dengan total penjualan Rp2,1 miliar dan total biaya Rp1,7 miliar. Penambahan menu akan meningkatkan laba sebesar Rp36 juta. Biaya modal di SOSIS BURGER ditetapkan oleh kantor pusat sebesar 14%. Para manajer di kedua gerai tersebut harus segera mengambil keputusan.

**Diminta:**

Bantulah kedua manajer tersebut dengan menggunakan analisis berdasarkan *return on investment* dan *residual income* dengan membandingkan *return on investment* & *residual income* sebelum dan sesudah investasi. Apakah usulan Anda?



**Jawab:**

Analisis dengan menggunakan ROI tampak sebagai berikut (analisis dalam jutaan rupiah).

	<b>Barat</b>	<b>Timur</b>
<b>ROI sebelum tambah menu</b>		
Penjualan	1.000	2.100
Biaya	850	1.700
Laba bersih	150	400
Investasi	900	1.700
ROI	17%	24%
<b>ROI menu baru</b>		
Penambahan laba	36	36
Investasi tambahan	190	190
ROI	19%	19%
<b>ROI sesudah menu baru</b>		
Laba	186	436
Investasi total	1.090	1.890
	17%	23%



Analisis dengan menggunakan residual income tampak sebagai berikut (analisis dalam jutaan rupiah).

	Barat	Timur
Biaya modal	14%	14%
<b>Residual income sebelum tambah menu</b>		
Laba bersih	150	400
Kurangi: Investasi X 14%	126	238
	24	162
<b>Residual income menu baru</b>		
Laba bersih	36	36
Kurangi: Investasi X 14%	27	27
	9	9
<b>Residual income sesudah menu baru</b>		
Laba bersih	186	436
Kurangi: Investasi X 14%	153	265
	33	171

Dengan menggunakan analisis ROI, gerai Barat tidak mengalami perubahan ROI yang signifikan (tetap 17%), sedangkan gerai Timur malah akan mengalami penurunan ROI dari 24% menjadi 23%. Dengan kondisi ini gerai Timur akan cenderung untuk tidak melakukan ekspansi menu (karena ROI menu baru hanya 19%). Namun ketika dilakukan analisis dengan residual income, kedua gerai mengalami peningkatan Rp9 juta.

Berbasis pada kedua analisis ini, kita bisa mengusulkan penambahan menu dengan catatan penilaian kinerja manajer gerai tidak berbasis pada ROI.



7. PT RAPI merupakan perusahaan yang memproduksi dua jenis produk yaitu *ballpoint* dan pensil. Saat ini biaya *overhead* pabrik dibebankan berdasarkan jam tenaga kerja langsung. Namun, baru-baru ini direktur keuangan perusahaan yang baru saja lulus ujian CA merekomendasikan untuk menggunakan pembebanan berdasarkan *activity based costing* (ABC). Informasi yang dibutuhkan untuk menyusun ABC terlampir sebagai berikut:

			Volume Pemicu Biaya	
Aktivitas	Pemicu Biaya	Biaya	Ballpoint	Pensil
Set-up	Jumlah Set-up	Rp72.000	20	30
Inspeksi	Jumlah Inspeksi	Rp21.000	30	40
Pengemasan	Jumlah Unit Diproduksi	Rp43.200	45.000	75.000

**Diminta:**

- Hitunglah biaya *overhead* pabrik per unit *ballpoint* dan pensil dengan mempergunakan model ABC.
- Jika diasumsikan untuk membuat satu unit *ballpoint* diperlukan waktu 0,1 jam dan satu unit pensil diperlukan 0,2 jam, hitunglah biaya *overhead* pabrik per unit untuk *ballpoint* dan pensil dengan alokasi secara tradisional.
- Mengapa alokasi biaya secara tradisional cenderung tidak akurat? Jelaskan secara spesifik.
- Jika alokasi biaya secara tradisional tidak akurat, maka apa kegunaan dari alokasi biaya secara tradisional tersebut?

**Jawab:**

- a. Alokasi biaya dengan Activity Based Costing

Aktivitas	Pemicu Biaya	Tariff	Ballpoint	Pensil
Set-Up	Jumlah Set-Up	Rp1.440	Rp28.800	Rp43.200
Inspeksi	Jumlah Inspeksi	Rp300	Rp9.000	Rp12.000
Pengemasan	Jumah Unit Diproduksi	Rp0,36	Rp16.200	Rp27.000
			54.000	82.200
<b>Biaya Per Unit</b>			<b>Rp1,20</b>	<b>Rp1,10</b>

- b. Alokasi biaya tradisional – total jam buruh langsung adalah  $(0,1 \times 45.000) + (0,2 \times 75.000) = 19.500$  jam buruh langsung. Total biaya overhead pabrik  $(Rp\ 72.000 + Rp\ 21.000 + Rp\ 43.200) = Rp\ 136.200$ . Tariff per jam buruh langsung =  $Rp\ 136.200/19.500 = Rp\ 6,985$  per jam buruh langsung. Karena itu overhead yang dibebankan pada ballpoint adalah  $4.500\ jam \times Rp\ 6,895 = Rp\ 31.431$ , sedangkan untuk pensil adalah  $15.000\ jam \times Rp\ 6,895 = Rp\ 104.769$ . Biaya overhead pabrik per unit untuk ball point adalah  $Rp\ 31.431/45.000 = Rp\ 0,6985$ , sedangkan untuk pensil adalah  $Rp\ 104.769/75.000 = Rp\ 1,397$  per unit.
- c. Pembebanan secara tradisional tidak akurat, karena pembebanan secara tradisional dilakukan berdasarkan volume, sehingga produk dengan volume besar akan dibebani dengan biaya overhead pabrik yang besar, dan sebaliknya, sedangkan menurut ABC pembebanan bukan hanya berdasarkan volume saja, tapi juga berdasarkan batch, produk dan juga facility
- d. Pembebanan biaya secara tradisional hanya boleh dipakai untuk menyusun laporan keuangan perusahaan manufaktur.



STUDI KASUS

**SOAL NO. 1**

PT.Segar Berseri merupakan perusahaan minuman lokal yang memproduksi tiga jenis rasa minuman, yaitu Jeruk, Apel dan Mangga. Tukimin yang merupakan manajer dari perusahaan tersebut sedang melakukan evaluasi terhadap hasil keuangan perusahaan di tahun 2016, dengan hasil sebagai berikut :

LAPORAN LABA RUGI				
PT SEGAR BERSERI				
TAHUN 2016				
	Jeruk 12.000 kaleng	Apel 10.000 kaleng	Mangga 8.000 kaleng	Total
Penjualan	8.400.000	7.500.000	8.000.000	23.900.000
Biaya Variabel				
- Bahan baku langsung	2.400.000	4.500.000	2.400.000	9.300.000
- Buruh langsung	900.000	750.000	600.000	2.250.000
- Overhead pabrik	300.000	250.000	200.000	750.000
- Beban umum dan penjualan	420.000	400.000	480.000	1.300.000
Biaya tetap				
- Overhead pabrik	1.200.000	1.000.000	800.000	3.000.000
- Beban umum dan penjualan	1.400.000	1.200.000	1.300.000	3.900.000
Laba (rugi) operasi	1.780.000	(600.000)	2.200.000	3.400.000
Beban pajak				850.000
<b>Laba bersih</b>				<b>2.550.000</b>



Sedangkan Laporan Posisi Keuangan Perusahaan per 31 Desember 2016 terlampir berikut ini :

LAPORAN POSISI KEUANGAN			
PT SEGAR BERSERI			
TAHUN 2016			
Kas	1.200.000	Utang lancar	2.875.000
Piutang	1.850.000	Utang jangka panjang	1.320.000
Persediaan	4.200.000	Total utang	4.195.000
Total aset lancar	7.250.000		
Aset tetap bersih	3.590.000	Modal saham	6.645.000
<b>Total aset</b>	<b>10.840.000</b>	<b>Total utang + modal</b>	<b>10.840.000</b>

Tukimin merasa tidak puas dengan hasil kaleng apel yang menghasilkan kerugian. Untuk penyusunan anggaran tahun 2017, Tukimin sedang mempertimbangkan apa yang harus dilakukan terhadap Kaleng Apel tersebut, apalagi, diperkirakan bahan mentah langsung untuk Apel akan meningkat sebesar 10% per kaleng dibandingkan dengan tahun 2016. Sedangkan Jeruk diperkirakan akan meningkat sebesar 5% per kaleng dan Mangga 12% per kaleng.

Untuk tahun 2017, biaya buruh langsung diperkirakan akan meningkat 15% per kaleng, overhead pabrik variabel 10% per kaleng, dan beban umum dan administrasi variabel sebesar 10% per kaleng.

Semua biaya overhead pabrik (baik tetap maupun variabel) dialokasikan ke produk berdasarkan jumlah kaleng yang terjual (asumsi jumlah unit produksi sama dengan yang terjual). Beban umum dan penjualan semuanya merupakan biaya langsung dan bukan merupakan hasil alokasi. Total biaya overhead pabrik akan meningkat menjadi Rp 3.300.000. Sedangkan Beban umum dan penjualan tetap diperkirakan akan meningkat sebesar Rp 100.000 per masing-masing produk.

Harga jual per kaleng untuk masing-masing produk diperkirakan akan meningkat sebesar 10% per kaleng, sedangkan perkiraan jumlah kaleng yang bisa dijual untuk tahun 2017 adalah 13.000 kaleng jeruk, 11.000 kaleng apel, dan 9.000 kaleng mangga.



Berdasarkan informasi diatas, coba anda bantu Bapak Tukimin dalam melakukan pengambilan keputusan, dengan mempersiapkan informasi berikut ini :

1. Hitunglah besarnya ROE, ROI, RI, dan EVA perusahaan untuk tahun 2017, dengan asumsi bahwa WACC adalah 10%
2. Susunlah anggaran laporan laba-rugi perusahaan periode 2017 untuk masing-masing produk dan secara total.
3. Hitunglah berapa besarnya break-even point (titik impas) bagi kaleng apel untuk periode tahun 2017
4. Hitunglah pula besarnya safety margin untuk kaleng jeruk dan kaleng mangga (dalam unit) untuk periode 2017. Apa arti dari angka tersebut ?
5. Menurut anda, apakah sebaiknya kaleng apel tidak usah diproduksi lagi di tahun 2017 ?. Jika kaleng apel tidak diproduksi lagi, maka 40% dari beban umum dan penjualan kaleng apel yang bersifat tetap dapat dihilangkan, sedangkan beban overhead pabrik tetap tidak ada yang bisa dihilangkan sama sekali..
6. Jika keputusan anda adalah tetap memproduksi kaleng apel di tahun 2017, tindakan apa yang anda sarankan pada pak Tukimin, jika harga jual tidak dapat ditingkatkan.





**Jawab:**

1. ROE: 38,37%, ROI: 31,37%, RI: 2.316.000, EVA: 1.753.000

2.

<b>Laporan Laba-Rugi</b>				
<b>PT. Segar Berseri</b>				
<b>Untuk</b>				
	<b>Jeruk</b>	<b>Apel</b>	<b>Mangga</b>	
	<b>13.000</b>	<b>11.000</b>	<b>9.000</b>	
	<b>Kaleng</b>	<b>Kaleng</b>	<b>Kaleng</b>	<b>Total</b>
<b>Penjualan</b>	<b>10.010.000</b>	<b>9.075.000</b>	<b>9.900.000</b>	<b>28.985.000</b>
<b>Biaya Variabel</b>				
- Bahan Baku Langsung	2.730.000	5.445.000	3.024.000	11.199.000
- Buruh Langsung	1.121.250	948.750	776.250	2.846.250
- Overhead Pabrik	357.500	302.500	247.500	907.500
- Beban Umum dan Penjualan	500.500	484.000	594.000	1.578.500
<b>Biaya Tetap</b>				
- Overhead Pabrik	1.300.000	1.100.000	900.000	3.300.000
- Beban Umum dan Penjualan	1.500.000	1.300.000	1.400.000	4.200.000
<b>Laba (Rugi) Operasi</b>	<b>2.500.750</b>	<b>(505.250)</b>	<b>2.958.250</b>	<b>4.953.750</b>
<b>Beban Pajak</b>				

**NASKAH UJIAN CHARTERED ACCOUNTANT (CA)**

**TAHUN 2016-2017**

**AKUNTANSI MANAJEMEN LANJUTAN**



	<b>1.238.438</b>
<b>Laba Bersih</b>	<b>3.715.313</b>

3. Total biaya tetap kaleng apel: Rp2.400.000

CM/Unit kaleng apel: Rp172,25

BEP: 13.934 unit

4. Total biaya tetap kaleng jeruk: Rp2.800.000

CM/Unit kaleng jeruk: Rp407,75

BEP: 6.868 unit

*Safety margin*: 6.133 unit

Total Biaya tetap kaleng manga: Rp2.300.000

CM/Unit kaleng manga: Rp584,25

BEP: 3.938 unit

*Safety Margin*: 5.062 unit



5.

<b>Laporan Laba-Rugi</b>				
<b>PT. Segar Berseri</b>				
<b>Untuk</b>				
	<b>Jeruk</b>	<b>Apel</b>	<b>Mangga</b>	
	<b>13.000</b>	<b>0</b>	<b>9.000</b>	
	<b>Kaleng</b>	<b>Kaleng</b>	<b>Kaleng</b>	<b>Total</b>
<b>Penjualan</b>	<b>10.010.000</b>	<b>-</b>	<b>9.900.000</b>	<b>19.910.000</b>
<b>Biaya Variabel</b>				
- Bahan Baku Langsung	2.730.000	-	3.024.000	5.754.000
- Buruh Langsung	1.121.250	-	776.250	1.897.500
- Overhead Pabrik	357.500	-	247.500	605.000
- Beban Umum dan Penjualan	500.500	-	594.000	1.094.500
<b>Biaya Tetap</b>				
- Overhead Pabrik	1.950.000	-	1.350.000	3.300.000
- Beban Umum dan Penjualan	1.500.000	780.000	1.400.000	3.680.000
<b>Laba (Rugi) Operasi</b>	<b>1.850.750</b>	<b>(780.000)</b>	<b>2.508.250</b>	<b>3.579.000</b>
<b>Beban Pajak</b>				<b>894.750</b>
<b>Laba Bersih</b>				<b>2.684.250</b>



6. Sebaiknya kaleng apel tidak ditutup. Namun terlihat bahwa marjin kontribusi dari kaleng apel rendah sekali, karena bahan baku langsung yang mahal. Sebaiknya Pak Tukimin mencari alternative apel yang lebih murah (namun dengan kualitas yang tidak jauh berbeda) untuk menekan biaya bahan baku langsung tersebut.



**SOAL NO. 2**

PT SEMANGAT adalah perusahaan meubel yang khusus memproduksi meja. Hanya ada satu jenis meja yang diproduksi. Kapasitas produksi perusahaan adalah 25.000 unit meja per tahun. Perusahaan sedang menyusun anggaran laporan laba rugi untuk tahun 20X7. Diperkirakan perusahaan dapat menjual 18.000 unit meja. Tidak terdapat persediaan barang dalam proses awal maupun akhir. Tidak terdapat persediaan barang jadi awal, namun pada akhir tahun 20X7, diperkirakan terdapat persediaan sebanyak 2.000 unit meja.

Besarnya anggaran biaya *overhead* tetap untuk tahun 20X7 adalah Rp 10.000.000, selain itu, semua biaya produksi bersifat variabel. Sedangkan untuk anggaran beban penjualan, administrasi, dan umum yang bersifat tetap sebesar Rp1.200.000, dimana sisanya merupakan biaya variabel. Perkiraan total aset yang dimiliki perusahaan per 31 Desember 20X7 adalah Rp20.000.000. Perusahaan menghendaki tingkat pengembalian minimal sebesar 12% dari total asetnya. Anggaran laba rugi perusahaan untuk tahun 20X7 adalah sebagai berikut:

Pendapatan	Rp36.000.000
Harga pokok pendapatan	<u>25.200.000</u>
Laba kotor	Rp10.800.000
Beban umum, administrasi, dan penjualan	<u>(3.000.000)</u>
<b>Laba operasi</b>	<b>Rp7.800.000</b>

**Diminta:**

1. Berdasarkan informasi di atas, hitunglah besarnya biaya variabel produksi per unit dan biaya variabel umum, administrasi dan penjualan per unit untuk tahun anggaran 20X7.
2. Buatlah laporan laba rugi perusahaan dengan menggunakan pendekatan *direct costing/variable costing*.
3. Berdasarkan laporan laba rugi, hitunglah besarnya *operating leverage* perusahaan untuk tahun 20X7. Jelaskan arti dari *operating leverage* tersebut.
4. Berdasarkan laporan laba rugi, hitunglah besarnya *safety margin* untuk tahun 20X7.



5. Berdasarkan laporan laba rugi, hitunglah besarnya *residual income* untuk tahun anggaran 20X7.
  
6. Misalkan terdapat pesaing baru yang berencana untuk menjual meja yang sama persis dengan meja yang dihasilkan perusahaan dengan harga jual sebesar Rp1.800/unit. Untuk tetap dapat bersaing, maka perusahaan berencana untuk menjual dengan harga yang sama dengan harga kompetitor. Dengan harga jual tersebut, diperkirakan perusahaan akan dapat menjual 20.000 unit meja. Namun, jika perusahaan tetap bertahan pada harga jual semula, maka diperkirakan perusahaan hanya akan dapat menjual 15.000 unit meja.

Menurut anda keputusan apakah yang lebih baik dilakukan oleh perusahaan. Dukung jawaban anda dengan perhitungan yang anda buat.



**Jawab:**

1. Total biaya tetap produksi adalah Rp10.000.000 untuk memproduksi 20.000 unit meja. Karena itu biaya produksi per unit adalah  $\text{Rp}10.000.000/20.000 = \text{Rp}500$  per unit meja. Dengan demikian, biaya tetap produksi yang terdapat pada Harga Pokok Pendapatan adalah  $\text{Rp}500 \times 18.000 \text{ unit meja} = \text{Rp}9.000.000$ . Dengan demikian total biaya variabel adalah  $\text{Rp}25.200.000 - \text{Rp}9.000.000 = \text{Rp}16.200.000$ . **Biaya variable produksi per unit adalah Rp 16,200,000/18,000 unit = Rp 900 per unit.** Total beban penjualan, umum dan administrasi yang bersifat tetap adalah Rp1.200.000. Dengan demikian total beban penjualan, umum dan administrasi yang bersifat variabel adalah  $\text{Rp}3.000.000 - \text{Rp}1.200.000 = \text{Rp}1.800.000$ . Beban penjualan, umum dan administrasi yang bersifat variable adalah  $\text{Rp}1.800.000./18.000 \text{ unit} = \text{Rp}100$  per unit terjual.

2.

Pendapatan	<b>36,000,000</b>
Biaya Variabel - Produksi	<b>16,200,000</b>
Biaya Variabel - SGA	<b>1,800,000</b>
<b>Total Marjin Kontribusi</b>	<b>18,000,000</b>
Biaya Tetap - Produksi	<b>10,000,000</b>
Biaya Tetap - SGA	<b>1,200,000</b>
<b>Laba Operasi</b>	<b>6,800,000</b>

3. Berdasarkan informasi tersebut maka besarnya operating leverage adalah  $\text{Rp}18.000.000/\text{Rp}6.800.000 = 2.047$ . Operating leverage sebesar itu berarti jika perkiraan penjualan perusahaan meleset sebesar 1%. maka perkiraan laba operasi perusahaan akan meleset sebesar 2,647%
4. Untuk menghitung safety margin. maka harus dihitung dulu BEP perusahaan. BEP perusahaan adalah  $\text{Rp}11.200.000/(\text{Rp}2.000 - \text{Rp}1.000) = 11.200 \text{ unit}$ . Karena itu besarnya safety margin perusahaan adalah  $18.000 \text{ unit} - 11.200 \text{ unit} = 6.800 \text{ Unit}$
5. Tingkat pengembalian yang diinginkan perusahaan adalah 12% dari total aset =  $12\% \times \text{Rp}20.000.000 = \text{Rp} 2.400.000$ . Dengan demikian residual income perusahaan adalah  $\text{Rp}7.800.000 - \text{Rp}2.400.000 = \text{Rp}5.400.000$
6. Jika perusahaan tetap pada harga jual sekarang. maka total marjin kontribusi perusahaan adalah  $(\text{Rp}2.000 - \text{Rp}1.000) \times 15.000 \text{ unit} = \text{Rp}15.000.000$ . Namun jika perusahaan menurunkan harga jualnya. maka marjin kontribusi perusahaan menjadi  $(\text{Rp}1.800 - \text{Rp}1.000) = \text{Rp}800$  per unit. dan perusahaan dapat menjual 20.000 unit. sehingga total marjin kontribusi menjadi Rp16.000.000. Maka lebih baik perusahaan menurunkan harga jual.