

PILIHAN GANDA

1. Biaya variabel dan biaya tetap pada fungsi bisnis rantai nilai merupakan:
 - A. **Biaya penuh (*full costs*) suatu produk**
 - B. *Sunk Cost*
 - C. Biaya differensial
 - D. *Sunk cost* dan *hidden cost*

2. Apabila suatu organisasi menggunakan pendekatan *cost leadership* maka cenderung akan:
 - A. Mengeluarkan biaya untuk R&D yang inovatif
 - B. Menyediakan produk dengan biaya yang lebih tinggi daripada pesaing
 - C. **Fokus pada produktivitas melalui peningkatan efisiensi**
 - D. Memasarkan produk ke pasar dengan cepat

3. Berikut ini merupakan biaya yang tidak relevan dalam pengambilan keputusan:
 - A. Biaya tetap
 - B. **Biaya historis**
 - C. Biaya relevan
 - D. Biaya variabel

4. Manakah dari pernyataan berikut yang merupakan biaya diferensial?
 - A. Biaya tetap yang tidak akan berubah antara 2 (dua) alternatif
 - B. **Suatu biaya variabel yang akan berubah antara 2 (dua) alternatif**
 - C. Biaya diferensial merupakan biaya tenggelam (*sunk costs*)
 - D. Biaya modal (*cost of capital*) yang tidak berubah antara 2 (dua) alternatif



5. Pada tahun 20X4, perusahaan membayar Rp4 juta untuk biaya penggantian ban mobil dalam rangka pemeliharaan kendaraan perusahaan. Penggantian biaya ban ini dilakukan karena kondisi ban sudah kurang baik setelah 2 (dua) tahun digunakan. Rata-rata penggantian ban mobil adalah 2 (dua) tahun sesuai tingkat pemakaian kendaraan. Klasifikasi biaya yang paling tepat untuk biaya penggantian ban mobil menurut perilaku biaya adalah:

- A. Biaya variabel
- B. Biaya pemeliharaan
- C. Biaya tetap**
- D. Biaya tidak terduga

6. Berikut informasi biaya suatu perusahaan:

- Bahan baku langsung Rp600.000
- Tenaga kerja langsung Rp150.000
- Biaya overhead variable Rp450.000 dan
- Biaya overgead tetap Rp300.000.

Besarnya *cost per unit* adalah:

- A. Rp 450.000
- B. Rp 750.000
- C. Rp200.000
- D. Rp1.500.000**



7. CV Pamela adalah perusahaan kecil yang bergerak dalam penjualan alat belajar.

Berikut ini adalah informasi keuangan CV Pamela untuk tahun 2024:

Penjualan (12.000 perangkat belajar)	Rp3.480.000.000
Harga Pokok Penjualan	1.920.000.000
Gaji manajer per tahun	200.000.000
Biaya operasional per tahun	500.000.000
Iklan dan promosi per tahun	60.000.000
Komisi (3% of sales)	104.400.000

Besarnya biaya variabel per unit alat belajar yang dijual oleh CV Pamela untuk tahun 2024 adalah:

- A. Rp17.400
 - B. Rp320.000
 - C. Rp337.400
 - D. Rp298.700**
8. Rekayasa proses produksi adalah contoh dari biaya:
- A. Biaya pencegahan**
 - B. Biaya penilaian
 - C. Biaya kegagalan internal
 - D. Biaya kegagalan eksternal



9. Biaya penuh (*full costing*) suatu produk merupakan jumlah dari:
- A. *Variable cost* dan *sunk cost* di semua fungsi bisnis rantai nilai
 - B. Semua biaya variabel dan biaya tetap di semua fungsi bisnis rantai nilai**
 - C. Biaya tetap dan *sunk cost* dalam semua fungsi bisnis rantai nilai
 - D. Biaya tetap, biaya variabel, dan *sunk cost* dalam rantai nilai
10. Manakah dari pernyataan berikut yang benar tentang penetapan biaya berbasis aktivitas (*Activity-Based Costing*):
- A. Penetapan *Activity-based costing* lebih cenderung menghasilkan perbedaan besar dari sistem penetapan biaya tradisional jika perusahaan hanya memproduksi satu produk daripada beberapa produk
 - B. Peluang subsidi silang biaya produk lebih tinggi dalam penetapan *Activity-based costing* dibandingkan dengan sistem penetapan biaya tradisional
 - C. *Activity-based costing* mengklasifikasikan beberapa biaya tidak langsung sebagai biaya langsung**
 - D. *Activity-based costing* mengabaikan alokasi biaya pemasaran dan biaya distribusi
11. *Activity-based costing* (ABC) dapat menghilangkan distorsi biaya yang disebabkan penggunaan sistem biaya tradisional:
- A. Membangun hubungan sebab-akibat dengan kegiatan yang dilakukan**
 - B. Menggunakan kumpulan biaya tunggal untuk semua biaya overhead, sehingga memungkinkan kesederhanaan
 - C. Menggunakan rata-rata yang luas untuk mengalokasikan semua biaya overhead
 - D. Tidak pernah mempertimbangkan interaksi antara departemen yang berbeda dalam menetapkan biaya dukungan



12. Berikut ini pernyataan yang paling tepat terkait dengan *joint products*:
- A. Produk yang dihasilkan merupakan produk yang menjadi andalan, ketika salah satu produk memiliki nilai penjualan yang tinggi dibandingkan dengan total nilai penjualan produk lain dari proses, produk itu disebut produk bersama.
 - B. Produk dari proses produksi bersama yang memiliki nilai penjualan yang sama dibandingkan dengan total nilai penjualan produk sampingan disebut produk bersama.
 - C. Ketika satu produk memiliki nilai penjualan total yang rendah dibandingkan dengan nilai penjualan total produk lain dari proses, produk itu disebut produk bersama.
 - D. Ketika proses produksi bersama menghasilkan dua atau lebih produk dengan nilai total penjualan yang tinggi relatif terhadap total nilai penjualan produk lain, produk tersebut disebut produk bersama.**
13. Manakah yang dimaksud dengan biaya kualitas:
- A. Biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan produksi skala besar
 - B. Biaya yang dikeluarkan untuk mencegah produksi produk berkualitas rendah**
 - C. Biaya yang dikeluarkan untuk perusahaan karena produk yang cacat dan berkualitas rendah
 - D. Termasuk biaya garansi, biaya cacat normal, biaya cacat abnormal, dan biaya sisa (*scrap costs*)
14. Biaya yang dikeluarkan dalam menghalangi produksi produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi adalah:
- A. Biaya pencegahan**
 - B. Biaya penilaian
 - C. Biaya kegagalan internal
 - D. Biaya kegagalan eksternal



15. Rekayasa proses produksi adalah contoh dari biaya:
- A. **Biaya pencegahan**
 - B. Biaya penilaian
 - C. Biaya kegagalan internal
 - D. Biaya kegagalan eksternal
16. Pengujian produk (*product testing*) adalah contoh dari biaya:
- A. Biaya pencegahan
 - B. **Biaya penilaian**
 - C. Biaya kegagalan internal
 - D. Biaya kegagalan eksternal
17. Dalam menentukan harga jual produknya, suatu perusahaan berusaha keras melakukan berbagai pertimbangan. Faktor eksternal dalam melakukan penetapan harga jual produknya adalah:
- A. Pasokan produk
 - B. Biaya produksi produk
 - C. **Sifat pasar & permintaan**
 - D. Strategi bauran pemasaran



18. Pernyataan berikut tidak tepat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan penetapan harga:
- A. Kenaikan harga produk pengganti mempengaruhi keputusan penetapan harga
 - B. Fluktuasi nilai tukar antara mata uang berbagai negara tidak mempengaruhi keputusan penetapan harga**
 - C. Informasi tentang teknologi pesaing sangat berguna untuk keputusan penetapan harga
 - D. Informasi tentang pesaing di pasar yang sempurna memengaruhi keputusan penetapan harga
19. Mengelompokkan biaya yang terkait dengan pelanggan ke dalam kumpulan biaya yang berbeda berdasarkan kelas penggerak biaya yang berbeda atau tingkat kesulitan yang berbeda dalam menentukan hubungan sebab-akibat (atau manfaat yang diterima) adalah pengertian dari:
- A. *Customer-profitability analysis*
 - B. *Customer revenues*
 - C. *Customer cost hierarchy***
 - D. *Price discounting*
20. Dalam menentukan harga jual produknya, suatu perusahaan berusaha keras melakukan berbagai pertimbangan.
Berikut ini bukan salah satu pertimbangan utama saat melakukan penetapan harga:
- A. Pasokan produk
 - B. Biaya produksi produk
 - C. Melihat harga pesaing mereka
 - D. Preferensi pelanggan mereka**



21. PT SR berencana menawarkan produk *sound system* tipe SS212 yang cukup superior dan unik dalam persaingan bisnis. PT SR memutuskan memangkas biaya operasional untuk biaya R&D dan fokus pada kompetisi dengan inovasi teknologi sebagai implementasi strategi.

Berdasarkan informasi tersebut PT SR menerapkan strategi:

A. ***Product differentiation***

B. *Downsizing*

C. *Product leadership*

D. *Cost leadership*

22. Jika suatu perusahaan yang bergerak di bidang produksi elektronik menggunakan pendekatan *cost leadership* dalam strategi pengembangan produknya, maka perusahaan tersebut cenderung akan:

A. Menyediakan produk dengan biaya yang lebih tinggi daripada pesaing

B. **Fokus pada produktivitas melalui peningkatan efisiensi**

C. Memasarkan produk ke pasar dengan cepat

D. Mengeluarkan biaya untuk R&D yang inovatif

23. Harga jangka pendek setidaknya harus memulihkan biaya berikut:

A. Biaya penuh (*full costs*) untuk memproduksi produk

B. Biaya tetap overhead pabrik (*fixed manufacturing overhead*)

C. **Biaya variabel untuk menghasilkan produk**

D. Biaya variabel dan biaya tetap overhead pabrik (*fixed manufacturing overhead*)



24. Manakah dari pernyataan berikut yang benar tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan penetapan harga:
- A. Informasi tentang teknologi pesaing tidak berguna untuk keputusan penetapan harga
 - B. Informasi tentang pesaing di pasar yang sempurna memengaruhi keputusan penetapan harga
 - C. Kenaikan harga produk pengganti tidak mempengaruhi keputusan penetapan harga
 - D. **Fluktuasi nilai tukar antara mata uang berbagai negara mempengaruhi keputusan penetapan harga**
25. Berikut yang dimaksud dengan *purchase-order lead time* adalah:
- A. **Waktu antara order diterima dengan pengirimannya**
 - B. Waktu antara order dari pelanggan diterima dengan proses produksi produk
 - C. Waktu antara order dari pelanggan diterima dengan pengiriman barangnya
 - D. Waktu yang dibutuhkan untuk mengoreksi kesalahan dari produk yang rusak
26. Berikut ini pernyataan yang paling tepat terkait *just-in-time (JIT)* dalam pembelian:
- A. Dalam pembelian JIT, tingkat persediaan pengaman (safety stock) yang optimal adalah jumlah persediaan pengaman yang **meminimalkan** jumlah persediaan tahunan yang relevan dan biaya penyimpanan.
 - B. Pembelian JIT hanya digunakan dalam model EOQ karena model tersebut menekankan trade-off antara biaya penyimpanan dan biaya pemesanan yang relevan
 - C. **Dalam pembelian JIT, bahan mentah (atau barang jadi) dibeli sehingga produk dikirimkan sesuai kebutuhan untuk produksi atau penjualan**
 - D. Satu-satunya kelemahan pembelian JIT adalah tingginya biaya pengangkutan dan biaya inspeksi



27. Ketika terdapat kelebihan kapasitas, sebuah perusahaan dapat menerima pesanan khusus dengan harga dibawah harga jual saat ini jika:
- A. Tambahan biaya tetap dikeluarkan untuk mengakomodasi pesanan
 - B. Perusahaan menempatkan pesanan berada di segmen pasar yang sama dengan pelanggan saat ini
 - C. Pendapatan tambahan sama dengan pendapatan operasional tambahan
 - D. Pendapatan inkremental melebihi biaya tambahan**
28. Manakah dari berikut ini yang merupakan keputusan membuat atau membeli (*make-or-buy decision*) suatu produk?
- A. Menambah suatu lini produk
 - B. Menghentikan suatu segmen
 - C. Mensubkontrakan pekerjaan sebagai pengganti menggunakan karyawan perusahaan sendiri
 - D. Merekrut tenaga kerja yang berketerampilan untuk menggantikan tenaga kerja yang tidak berketerampilan**
29. Dalam jangka pendek, elemen berikut menjadi poin penting terhadap keputusan pemilihan produk:
- A. Laba kontribusi per unit
 - B. Biaya tetap per unit
 - C. Biaya tetap yang berhubungan dengan lini produk
 - D. Laba kontribusi per unit dari sumber daya yang terbatas**



30. PT Gondangdia memperoleh pesanan khusus untuk produk yang diproduksi dengan harga Rp120 juta per unit. Perusahaan memiliki kapasitas berlebih. Biaya tetap produk Rp60 juta, dan *target pricing* Rp255 juta. Jika *markup* atas harga jual 50% dari harga pokok, maka berapa harga minimum atas pesanan khusus dan keputusan atas tawaran tersebut:
- A. Rp110.000.000 dan pesanan khusus diterima dengan tidak melebihi kapasitas**
 - B. Rp170.000.000 dan pesanan khusus diterima dengan tidak melebihi kapasitas
 - C. Rp255.000.000 dan pesanan khusus ditolak karena melebihi kapasitas
 - D. Rp60.000.000 dan pesanan khusus ditolak karena melebihi kapasitas

ESAI

1. PT BAJA adalah perusahaan yang menghasilkan dua produk, balok baja dan kayu. Balok baja memiliki margin kontribusi unit Rp2.000.000 dan balok kayu memiliki margin kontribusi unit Rp1.500.000. Permintaan balok baja melebihi kapasitas produksi PT BAJA, yang dibatasi oleh tenaga kerja langsung dan jam mesin yang tersedia. Permintaan maksimum untuk balok kayu adalah 90 per minggu. Manajemen menginginkan bahwa bauran produk harus memaksimalkan kontribusi mingguan terhadap biaya tetap dan profit.

Tenaga kerja manufaktur langsung dibatasi hingga 3.000 jam seminggu, dan hanya 1.000 jam yang dapat dijalankan oleh mesin lama perusahaan dalam seminggu. Balok baja membutuhkan 120 jam kerja dan 60 jam mesin. Balok kayu membutuhkan 150 jam kerja dan 120 jam mesin.

Diminta:

Memformulasikan fungsi obyektif dan kendala yang diperlukan untuk menentukan bauran produk yang optimal.

Jawab:

Misalkan S = balok baja W = balok kayu

Maximize: $Rp2.000.000S + Rp1.500.000W$

Constraints: Labor hours: $120S + 150W \leq 3,000$

Machine-hours: $60S + 120W \leq 1,000$

Wood beams: $W \leq 90$ $W \geq 0$

Steel beams: $S \geq 0$



2. Anda adalah pegawai suatu perusahaan yang dimintakan pendapat atas keputusan menutup proses produksi suatu produk dari 3 (tiga) produk yang dijalankan. Anda diminta untuk memilih antara menutup proses produksi produk karena tingkat penjualan yang minim atau meneruskan proses produksi produk dengan memodifikasi produk yang bisa menurunkan biaya operasional.

Di sisi lain perusahaan mendapatkan tawaran jika produksi salah satu produk itu ditutup maka fasilitas produksi dapat disewakan ke perusahaan lain yang memproduksi produk sejenis. Sehubungan dengan hal itu perusahaan dihadapkan pilihan apakah akan menutup produksi dan dapat mengambil sewa dari perusahaan atau terus berproduksi dengan cara memperbaiki inovasi produk.

Diminta:

- a. Identifikasi setidaknya dua pendapatan atau biaya yang relevan untuk membuat keputusan ini dan jelaskan mengapa masing-masing relevan.
- b. Identifikasi setidaknya dua biaya yang akan dianggap sebagai “sunk cost” untuk keputusan ini.
- c. Identifikasi setidaknya dua *opportunity cost* untuk keputusan ini.
- d. Berikan komentar setidaknya satu pertimbangan kualitatif untuk keputusan ini.

Jawab:

- a. *Relevant revenues/costs* yang berbeda antara tutup produksi ambil sewa dan lanjut produksi
 1. *Earnings cost* tahun yang akan datang dan biaya tetap yang masih harus dikeluarkan.
 2. Tambahan biaya untuk inovasi dan potensi *earning* setelah produk dibuat.
- b. *Sunk costs* untuk keputusan ini:
 1. Jumlah biaya investasi peralatan dan bangunan.
 2. Jumlah biaya tetap
- c. *Opportunity costs* untuk keputusan ini:

1. *Earnings from rent*
 2. Pengurangan biaya operasional tetap
- d. Pertimbangan qualitative jika lanjut, pasar yang sudah dibangun tidak hilang dan tetap bisa menekan pesaing dalam mengembangkan produk. Asalkan breakeven point dan keuntungan Perusahaan masih bisa ditutup dari produk lainnya, namun menang dalam persaingan.
3. PT PERSADA memproduksi dan menjual tumbler seharga Rp100.000 per unit. Pada tahun 2023, produksi tumbler sebanyak 42.125 buah dan sebanyak 37.958 tumbler bisa terjual. Berikut informasi biaya untuk tahun ini:
- Bahan langsung Rp40.000
 - Biaya upah langsung Rp5.000
 - Biaya variable pabrikasi Rp7.500
 - Komisi penjualan Rp12.500
 - Biaya tetap pabrikasi Rp62.500
 - Biaya tetap administrasi Rp37.500

Diminta:

- a. Berapa biaya variabel per tumbler yang dapat diinventarisasi?
- b. Berapa biaya per tumbler yang dapat diinventarisasi menggunakan biaya penyerapan (*absorption costing*)?
- c. Bagaimana perlakuan biaya administrasi tetap, terhadap akumulasi biaya tumbler per unit?
- d. Berapa keuntungan atau kerugian per tumbler baik dengan kalkulasi menggunakan *variable cost* ataupun *absorption costing*?
- e. Bagaimana cara menutupi kerugian jika ada, dan bagaimana pula pengendalian biayanya agar terhindar dari kerugian?



Jawab:

- a. Perhitungan biaya variable menganggap semua biaya produksi sebagai biaya persediaan. Oleh karena itu dalam hal ini, bahan baku langsung, tenaga kerja produksi langsung dan biaya produksi variable akan dianggap sebagai biaya persediaan. Total biaya persediaan = $(Rp40.000 + Rp5.000 + Rp7.500) = Rp52.500$
- b. Perhitungan biaya penyerapan mempertimbangkan semua biaya produksi variable dan semua biaya produksi tetap sebagai biaya persediaan. Oleh karena itu, dalam hal ini, bahan baku langsung, tenaga kerja produksi langsung, biaya produksi variable, dan biaya produksi tetap akan dianggap sebagai biaya persediaan. Total inventorable cost = $(Rp40.000 + Rp5.000 + Rp7.500 + Rp62.500) = Rp115.000$
- c. Biaya administrasi tetap pada akhirnya akan dialokasikan ke produk sehingga meningkatkan *mark up* yang harus ditanggung konsumen bisa dialokasi secara tradisional, *odel* atau model ABC ataupun model lainnya
- d. Untuk menutup kergian salah satunya kalkulasi level *fixed cost* yang harus bisa ditutup oleh kontribusi margin atau turunkan *fixed cost*, naikan *sales price*

STUDI KASUS

PT JAYA memproduksi salah satu bagian pembuatan TV. Dalam penjualan produk ini lebih ditujukan kepada PT KARANGBOLONG. Jika PT JAYA memproduksi 10.000 buah, maka biaya per unit adalah:

Bahan baku langsung	Rp 60.000.000
Tenaga kerja manufaktur langsung	300.000.000
Variabel-overhead manufaktur	120.000.000
Tetap-overhead manufaktur	<u>160.000.000</u>
Total	<u>Rp 640.000.000</u>

PT CARDOSO menawarkan kepada PT JAYA untuk 10.000 unit yang diproduksinya dengan harga Rp 60.000 per unit. Jika PT JAYA menerima tawaran tersebut, Fasilitas pabrik bisa menghasilkan penghematan sebesar Rp 90.000.000, dan juga *overhead fixed cost* yang bisa dieliminasi sebesar Rp 10.000 per unit.

Diminta:

1. Berikan penjelasan mengapa PT CARDOSO tidak menawarkan langsung produknya dengan harga Rp60.000 kepada PT KARANGBOLONG?
2. Hitung biaya-biaya relevan yang bisa menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan?
3. Jika berdasarkan pertimbangan biaya, keputusan apa yang direkomendasikan diambil, membuat sendiri atau membeli? Berikan alasannya
4. Berapa nilai keuntungan/kerugian yang bisa diperoleh ketika memutuskan membuat atau membeli?
5. Sebutkan jika ada pertimbangan membeli atau membuat sendiri selain pertimbangan biaya!



Jawab:

a. Bisa saja PT JAYA sudah terikat kontrak jangka Panjang dengan PT KARANGBOLONG sehingga PT CARDOSO susah masuk ke PT KARANGBOLONG. Bisa juga PT CARDOSO belum memiliki *trust quality* terhadap produk yang dibuat.

b.	Direct materials	Rp60.000.000
	Direct manufacturing labor	300.000.000
	Variable manufacturing overhead	120.000.000
	Avoidable fixed manufacturing overhead	<u>100.000.000</u>
	Total relevant per unit costs	<u>Rp580.000.000</u>

c.		Make	Buy	Effect of buying
	Purchase price		600.000.000	(600.000.000)
	Savings in space		(90.000.000)	90.000.000
	Direct Materials	60.000.000		60.000.000
	Direct mfg. labor	300.000.000		300.000.000
	Variable overhead	120.000.000		120.000.000
	Fixed overhead saved		(100.000.000)	100.000.000
	Total	Rp480.000.000	Rp410.000.000	Rp70.000.000

Alternatif terbaik adalah membeli sparepart

d. Secara perhitungan keuntungan jika membeli Rp70juta. Sedangkan jika membuat sendiri kehilangan potensi *fixed overhead* Rp100 juta.

e. Pertimbangan lain, seperti pangsa pasar, kemampuan modal, SDM bisa jadi pertimbangan