

MODUL LAB
SEMESTER GENAP
2024/2025

2025

AKUNTANSI MANAJEMEN 2

DISUSUN OLEH:

Hilary Flora Agustina Tulli Lasar, S.Ak., M.Ak., CertDA.
Marvin Putra, S.Ak.

**DICETAK UNTUK DIGUNAKAN DI
LINGKUNGAN TSM**



DAFTAR ISI

SESSION 1 & 2 – MASTER BUDGETING.....	2
SESSION 3 – FLEXIBLE BUDGET	10
SESSION 4 & 5 – STANDARD COSTING	15
SESSION 6 – QUALITY COST	23
SESSION 8 & 9 – ABSORPTION AND VARIABLE COSTING.....	28
SESSION 10 – SEGMENTED REPORTING.....	34
SESSION 11 – TRANSFER PRICING	39
SESSION 12 – COST, VOLUME, AND PROFIT ANALYSIS	45
SESSION 13 & 14 – DECISION MAKING	51
REFERENSI.....	57

SESSION 1 & 2

CHAPTER 10

Master Budgeting

Setiap perusahaan perlu membuat anggaran keuangan untuk suatu periode karena hal tersebut dapat memberikan manfaat bagi entitas tersebut. **Definisi anggaran atau budget** adalah rencana dalam bentuk kuantitatif yang dibuat oleh manajemen untuk suatu periode dan dapat membantu mengkoordinasikan apa yang perlu diselesaikan untuk melakukan rencana tersebut.

Master budget mengacu kepada ringkasan dari rencana perusahaan termasuk target spesifik untuk penjualan, produksi, dan aktivitas pendanaan.

Alasan perusahaan harus membuat anggaran:

- Dari sudut pandang **perencanaan**, perusahaan menggunakan anggaran untuk:
 1. Mendukung manajer untuk merencanakan masa depan.
 2. Mengkomunikasikan goals keuangan dalam suatu organisasi.
 3. Mengalokasikan sumber daya dalam organisasi dimana dapat digunakan secara efektif.
 4. Mengkoordinasikan rencana dan aktivitas dari manajer departemen.
- Dari sudut pandang **kontrol**, perusahaan membandingkan anggaran dengan hasil yang sebenarnya untuk:
 1. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari operasional.
 2. Mengevaluasi dan memberikan reward pada pekerja.

Master budget terdiri dari 2 anggaran, yaitu:

1. Operating Budget (Anggaran Operasional)

Operating budget adalah rencana operasi yang dituangkan dalam bentuk fisik dan keuangan.

Operating budget terdiri atas:

a. Sales Budget

Sales budget biasanya dibuat pertama kali dalam membuat operating budget karena akan menjadi dasar untuk perhitungan anggaran berikutnya sehingga memiliki dampak pada produksi secara keseluruhan. Anggaran ini biasanya berdasarkan kondisi pasar dan permintaan yang diperkirakan karena faktor-faktor ini yang mempengaruhi pendapatan.

b. Production Budget

Production budget dibuat setelah sales budget dimana pada anggaran ini terdapat jumlah unit yang harus diproduksi untuk memenuhi kebutuhan penjualan dan untuk menyediakan *ending inventory finished goods* yang diinginkan.

c. Direct Material Budget

Pada anggaran ini, perusahaan akan mengetahui detail bahan baku yang harus dibeli untuk memenuhi production budget dan menyediakan inventory yang cukup.

d. Direct Labor Budget

Anggaran ini menunjukkan berapa lama waktu direct labor yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan di production budget. Dengan mengetahui hal ini, perusahaan dapat mengembangkan rencana untuk menyesuaikan pekerja agar tidak kekurangan pekerja ataupun kelebihan pekerja.

e. Manufacturing Overhead Budget

Pada anggaran ini, terdapat biaya produksi selain dari direct material dan direct labor.

f. Selling & Administrative Expense Budget

Selling & Administrative Expense budget terdapat pengeluaran yang direncanakan untuk aktivitas nonmanufaktur. Biaya selling & administrative juga bisa dipisah menjadi komponen fixed dan variable.

g. Cost of Goods Sold Budget

Cost of Goods Sold Budget mengungkapkan cost of goods to be sold yg diharapkan oleh perusahaan.

h. Ending Finished Goods Inventory Budget

Ending finished goods inventory budget memberikan informasi yang dibutuhkan untuk balance sheet dan menjadi input penting untuk mempersiapkan COGS budget.

2. Financial Budget (Anggaran Keuangan)

Financial budget berfokus pada bagaimana operasional mempengaruhi cash. Anggaran keuangan ini terdiri atas:

a. Cash Budget

Format dari cash budget terdiri atas:

- Cash Receipt Section
Pada bagian ini terdapat semua cash inflow kecuali cash yang didapat dari financing.
- Cash Disbursement Section
Pada section ini terdapat semua pengeluaran cash kecuali repayment untuk bunga dan pokok bunga.
- Cash Excess/Deficiency Section
Pada bagian ini dimana menentukan apakah perusahaan perlu meminjam uang atau membayar hutang dari periode sebelumnya.
- Financing Section

Pada bagian ini terdapat detail pinjaman dan pembayaran hutang selama periode anggaran.

b. Budgeted Income Statement

Budgeted Income Statement dibuat dengan mengintegrasikan Sales Budget, COGS Budget, dan Selling & Administrative Expense budget.

c. Budgeted Balance Sheet

Budgeted Balance Sheet bergantung pada informasi yang terdapat pada balance sheet sekarang dan budget lain pada master budget.

PROBLEM I

Dutch Bakery is a bread manufacturer with many shops around Jabodetabek. Based on data from previous years, the highest sales are at the beginning of the year. So, the Manager asks Accounting Department to make budget for the first quarter in 2025.

Based on data, Dutch Bakery was able to sell a total of 3,310 loaves of bread during the first quarter where the number sold each month always increased by 10% from the previous month. The company has set selling price Rp50,000 per loaf. 60% of sales are on credit, and 70% of the total credit will be collected in the month of sale and remaining payment will be collected in the month following the month of sale.

Required:

1. Prepare a sales budget for the first quarter in 2025!
2. Prepare a cash receipt budget for the first quarter in 2025!

PROBLEM II

DaeguTec is machining and tool manufacturer from South Korea. DaeguTec wants to expand its business by building a factory in Cikarang, where previously DaeguTec only exported goods to Indonesia. The factory will start operation in January 2025. Based on this, DaeguTec estimates that it can increase the sales of its goods with the following information.

	Nov 24	Dec 24	Jan 25	Feb 25	Mar 25
Cash Sales	₩1,000,000	₩1,200,000	₩5,000,000	₩5,500,000	₩6,300,000
Credit Sales	₩4,350,000	₩4,000,000	₩11,750,000	₩12,400,000	₩13,150,000

DaeguTec began the period with a bank balance of ₩50,000,000. DaeguTec generally collects payment for credit sales over a three-month period: 20% is collected in the month of sales, 70% is collected in the month following the month of sales, and 10% is collected in the second month following the month of sales.

DaeguTec has a policy to purchase inventory (on account) equivalent to 40% of the month’s budgeted sales. The credit purchase will be repaid in the following month. The new factory will require machines worth ₩42,500,000 and office equipments worth ₩10,900,000. Machines and office equipments will be purchased in cash in January 2025. Operating expenses are budgeted to be 35% of each month’s sales, of which 10% is depreciation costs. DaeguTec plans to create a parking lot near the factory in February 2025 at an estimated cost of ₩450,000.

Manager wants to maintain a minimum cash balance of ₩5,000,000 and has established a line of credit so company can borrow enough money to make up any shortfall. If the company must borrow from the line of credit, the loan will be made at the beginning of the month and any repayment will be made at the end of the month of repayment.

The company has an agreement with a local bank that allows the company to borrow in increments of ₩1,000,000 at the beginning of each month, up to a total loan balance of ₩100,000,000. The interest rate on these loans is 10% per annually and for simplicity we will assume that interest is not compounded. The company would, as far as it is able, repay the loan plus accumulated interest at the end of the quarter. At present, the company has no loans outstanding.

Required:

1. Prepare a schedule of expected cash collections for the first quarter in 2025!
2. Prepare a schedule of expected cash disbursement for the first quarter in 2025!
3. Prepare a cash budget for the first quarter in 2025!

PROBLEM III

Dipper Co merupakan suatu perusahaan yang memproduksi mesin pemotong kayu modern di Indonesia sejak tahun 2019. Setelah Dipper Co menjalankan usaha produksi mesin pemotong kayu sampai ke mancanegara, CFO Dipper Co yaitu Mr. James memutuskan untuk melakukan kerja sama dengan Bank PWEC untuk memperoleh pembiayaan jangka panjang. Dipper Co selama ini belum pernah melakukan pembiayaan jangka panjang dengan Bank manapun, sehingga saat memperoleh pinjaman terdapat kebijakan dari pihak Bank PWEC bahwa Dipper Co perlu mencantumkan pernyataan rinci atas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan. Mr. James juga diberitahu bahwa akan sangat menguntungkan apabila peminjam, dalam hal ini Dipper Co untuk menunjukkan kuartal waktu di mana mereka akan membutuhkan dana, serta jumlah yang akan dibutuhkan, dan kuartal waktu di mana pembayaran dapat dilakukan. Saat ini Mr. James sedang mempersiapkan beberapa informasi yang dibutuhkan untuk menyiapkan *cash budget* untuk 4 kuartal di tahun 2025, sebagai berikut:

- Pada dua kuartal terakhir tahun 2024, Dipper Co menjual secara berurutan sebanyak 15.500 unit dan 10.250 unit mesin pemotong kayu, dimana harga per unit mesin adalah Rp700.000.
- Pada dua kuartal akhir tahun 2024 total pembelian bahan baku mesin kepada Techis Co senilai Rp5.550.000.000 dimana perbandingan antara kuartal ketiga dan keempat ialah 5:10.
- Dipper Co memperkirakan bahwa pada triwulan pertama tahun 2025 akan terjadi peningkatan unit penjualan sebanyak 30% dari kuartal terakhir 2024 dengan asumsi harga per unit tetap. Kemudian pada kuartal kedua 2025 akan terjadi peningkatan lagi unit penjualan sebanyak 20% dari kuartal sebelumnya, serta pada kuartal ketiga tahun 2025 diprediksi sebanyak 2,5x dari selisih unit penjualan kuartal kedua dan pertama. Terakhir di kuartal keempat 2025 diperkirakan nilainya akan 1/2 dari kuartal kedua 2025.
- Dipper Co memutuskan untuk membeli lebih banyak bahan baku pada tahun 2025 dimana pada kuartal pertama sebesar 1,5x dari kuartal sebelumnya, lalu untuk kuartal kedua 2025 sebesar 15% diatas kuartal ketiga tahun 2024. Pada kuartal ketiga 2025 sebesar Rp5.500.000.000, dan kuartal terakhir 2025 1/2 dari kuartal satu 2025.
- Dipper Co memiliki kebijakan pembayaran terhadap customernya:
 - 30% dari nilai penjualan dibayarkan pada kuartal terjadinya penjualan.
 - 45% dibayarkan pada 1 kuartal berikutnya.
 - Sisanya saat 2 kuartal berikutnya.
- Dipper Co selalu membayar 80% secara tunai pada kuartal terjadi pembelian dan sisanya dibayarkan pada kuartal berikutnya.
- Berikut ialah estimasi pengeluaran kas yang mungkin terjadi pada tahun 2025:
 - Perusahaan membayar gaji 20 staff admin di kantor setiap kuartal Rp30.000.000/orang, dan setelah ditotalkan per kuartal ternyata sudah termasuk biaya depresiasi sebesar Rp2.000.000
 - Beban atas penjualan dan administrasi setiap kuartal adalah Rp1.250.000.000.

- Melakukan pembelian 1 gedung pabrik dengan total harga Rp3.500.000.000, yang dibeli pada saat kuartal kedua.
- Dipper Co membayar cash dividend kepada pemegang sahamnya per kuartal yaitu sebesar 15% dari nilai gedung pabrik yang akan dibeli
- Pembelian perlengkapan setiap kuartal sebesar Rp1.120.550.000.
- Pada akhir tahun 2024, nilai kas Dipper Co ialah Rp500.000.000. Mr. James berpikir bahwa nilai saldo minimum tiap akhir kuartal ialah Rp250.000.000.
- Dipper Co memiliki perjanjian dengan Bank PWEC yang memungkinkan untuk melakukan pinjaman kapanpun secara bertahap sebesar kelipatan Rp20.000.000 pada setiap akhir kuartal, hingga total saldo pinjaman sampai Rp500.000.000. Tingkat bunga atas pinjaman ialah 7% per kuartal tidak majemuk. Perusahaan akan membayar kembali pinjaman ditambah akumulasi bunga pada akhir tahun.

Diminta:

Buatlah *cash budget* dengan mempersiapkan *schedule of expected cash collection* dan *schedule of expected cash disbursement for merchandise purposes* untuk tahun 2025! (Bulatkan ke dua angka dibelakang koma!)

PROBLEM IV

Samdal Inc adalah perusahaan yang memproduksi berbagai macam makanan hewan, salah satu produknya adalah Whisker yang merupakan makanan kucing berkualitas tinggi. Samdal Inc juga sudah lama menjual berbagai produk makanan hewan tersebut, dan perusahaan ini beroperasi di daerah Malang sejak tahun 2013. Pada tahun 2024, Samdal Inc melakukan riset dan akhirnya siap meluncurkan produk terbarunya untuk makanan ikan, yaitu Tetrabite. Saat ini, anda ditunjuk sebagai akuntan Samdal Inc untuk membuat *master budget* selama kuartal terakhir tahun 2024. Berikut adalah data yang dimiliki oleh Samdal Inc selama 2024:

- Dalam membuat 1 botol Tetrabite dibutuhkan 600 gram tepung ikan yang dibeli dengan harga Rp21.000/kg, dan 150 gr vegetable protein extract yang dibeli dengan harga Rp48.000/100 gram.
- Pada akhir kuartal ketiga tahun 2024, Samdal Inc berhasil melakukan penjualan senilai Rp221.200.000. Berikut adalah informasi penjualan di kuartal keempat 2024: pertama, di awal kuartal keempat Samdal Inc memperkirakan bahwa nilai total penjualan adalah Rp360.000.000; Pada bulan berikutnya diestimasikan terjadi kenaikan unit penjualan sebanyak 30% dari bulan sebelumnya; Sedangkan pada akhir kuartal keempat terjadi penurunan unit terjual sebesar 135 botol dibanding bulan sebelumnya. Untuk bulan-bulan selanjutnya, penjualan Tetrabite terus meningkat sebanyak 45 botol tiap bulannya.
- Dalam sehari karyawan produksi bekerja selama 7 jam yang mana dapat menghasilkan 28 botol Tetrabite dengan upah Rp25.960/jam.
- Total manufacturing overhead cost pada kuartal ketiga 2024 sebesar Rp85.250.000, dimana pada kuartal keempat 2024 terjadi kenaikan sebesar Rp8.860.250 dengan nilai variable overhead rate adalah Rp4.600.

- Samdal Inc juga memiliki aset tetap yang diperoleh pada 2 April 2023, yaitu dua buah mesin produksi dengan total harga perolehan Rp90.000.000, mesin tersebut memiliki nilai sisa sebesar Rp3.500.000/mesin, dengan umur manfaat 12 tahun dan disusutkan dengan metode *double-declining*.
- Samdal Inc biasanya menjual 1 botol Tetrabite dengan harga Rp95.000, namun pemilik memutuskan untuk menaikkan harga jual mulai kuartal kedua tahun 2024 menjadi Rp100.000/botol.

Dalam proses produksi Samdal Inc, perusahaan menetapkan kebijakan sebagai berikut:

- Samdal Inc memiliki kebijakan tetap atas persediaan akhir *finished goods* yaitu 2/9 dari unit penjualan bulan berikutnya.
- Samdal Inc memiliki ketetapan pencadangan *direct materials* sebesar 10% dari kebutuhan produksi atau bahan baku bulan berikutnya.

Diminta:

Buatlah *sales budget, production budget, direct material purchase budget, direct labor budget, manufacturing overhead budget, ending inventory finished goods budget, dan cost of goods sold budget* untuk kuartal keempat tahun 2024! (Bulatkan ke dua angka dibelakang koma!)

PROBLEM V

Haneul Ltd merupakan perusahaan yang memproduksi merchandise, dan telah memiliki banyak cabang di Indonesia. Dengan kesuksesannya dalam memproduksi merchandise, maka Haneul Ltd pada awal tahun 2025 meluncurkan produk baru, yaitu boneka *Zuper Man*. Joana selaku pemilik Haneul Ltd berharap produk boneka *Zuper Man* dapat diminati banyak pelanggan dipasar, dan untuk mendukung tujuan ini, Joana meminta Anda selaku manajer keuangan untuk menyusun *Master Budget* Haneul Ltd pada kuartal kedua tahun 2025 dengan informasi yang tersedia:

1. Haneul Ltd memberikan data atas penjualan kuartal pertama tahun 2025 sebagai berikut:

Januari	Februari	Maret
Rp185.500.000	Rp165.582.000	Rp217.800.000

Pada bulan April 2025, diprediksikan terjadi kenaikan total penjualan sebesar 35% dari bulan Januari. Sedangkan pada bulan Mei 2025 diprediksi mengalami penurunan unit penjualan menjadi sebesar unit penjualan pada bulan Maret 2025. Kemudian pada bulan Juni 2025 hanya terjadi kenaikan total penjualan sebesar 25% dari bulan sebelumnya. Memasuki kuartal ketiga 2025 terjadi penurunan total penjualan sebanyak 20% dari bulan Juni, dan pada bulan Agustus 2025 mengalami penurunan sebanyak 222 unit dari bulan sebelumnya.

2. Harga jual sebuah boneka *Zuper Man* sejak peluncuran perdananya adalah Rp125.000, namun dikarenakan penjualan selama kuartal pertama tidak stabil, maka perusahaan menurunkan harga jual menjadi Rp112.500/unit sejak memasuki kuartal kedua.
3. Dalam pembuatan 1 boneka *Zuper Man* dibutuhkan dua bahan baku, yang diantaranya adalah 180 cm kain rasfur, dan busa dacron sebanyak 450 gram. Harga atas kain rasfur diestimasi sebesar Rp3.250/dm dan Rp24.500/kg untuk busa dacron.

4. Untuk membuat sebuah boneka *Zuper Man* dibutuhkan waktu pengerjaan selama 45 menit, dimana upah tenaga kerja adalah sebesar Rp8.425 per 20 menit.
5. Total Manufacturing overhead cost atas produksi boneka *Zuper Man* pada kuartal kedua adalah Rp125.185.820 dimana total fixed cost Rp37.111.820 lebih besar daripada total variable cost.
6. Haneul Ltd memiliki aset tetap berupa Gedung pabrik yang disusutkan dengan metode garis lurus, dan juga gedung tersebut digunakan untuk proses produksi boneka yang telah dimiliki sejak 5 Januari 2016 dengan harga perolehan Rp675.000.000 dan memiliki nilai sisa sebesar Rp75.000.000, serta umur manfaat atas Gedung adalah 16 tahun.
7. Selain Gedung, Haneul Ltd juga memiliki mesin produksi dengan harga perolehan Rp90.963.405 sejak 8 Oktober 2024 dengan estimasi maksimum jam kerja ialah 22.815 jam tanpa nilai sisa. Diperkirakan mesin akan bekerja selama kuartal kedua 2025 secara berurutan sebanyak 952 jam, 1.305 jam, dan 1.115 jam.
8. Haneul Ltd juga mengeluarkan biaya pengemasan setiap boneka *Zuper Man* dengan harga Rp6.200, dan juga terdapat biaya asuransi dalam pengiriman sebesar Rp11.500 per 2 unit. Selain itu, ada biaya iklan di beberapa sosial media dan platform B2C dengan biaya Rp61.825.000 tiap caturwulan untuk mempromosikan produknya.

Kebijakan Haneul Ltd:

- a. Persediaan akhir barang jadi diestimasikan sebanyak 20% dari unit penjualan bulan berikutnya.
- b. Joana mengestimasi cadangan bahan baku sebesar $\frac{3}{10}$ dari *required production* bulan berikutnya untuk busa dacron, dan $\frac{2}{6}$ dari kebutuhan produksi bulan berikutnya untuk kain rasfur.

Diminta:

Buatlah *sales budget, production budget, direct material purchase budget, direct labor budget, manufacturing overhead budget, selling and administrative expenses budget, ending inventory finished goods budget*, dan *cost of goods sold budget* untuk kuartal kedua tahun 2025! (Bulatkan ke dua angka dibelakang koma!)

A budget is telling your money where to go, instead of wondering where it went. -
John C.Maxwell-

SESSION 3

CHAPTER 11

Flexible Budget

Static budget adalah anggaran yang dibuat lebih awal berdasarkan level aktivitas tertentu. Akan sulit bagi perusahaan menggunakan static budget sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja karena terdapat perbedaan antara aktivitas yang dianggarkan dengan aktivitas aktual. Maka dari itu, perusahaan perlu menerapkan flexible budget.

Flexible budget adalah laporan yang menunjukkan estimasi pendapatan dan biaya yang seharusnya terjadi pada tingkat aktivitas aktual tertentu dalam suatu periode.

- Misalnya, sebuah restoran dapat menggunakan anggaran fleksibel untuk merencanakan biaya bahan makanan dan tenaga kerja. Jika mereka tahu bahwa volume pelanggan cenderung berfluktuasi sepanjang tahun, anggaran fleksibel akan membantu mereka memahami bagaimana biaya akan berubah dengan peningkatan atau penurunan jumlah pelanggan.

Lalu, pasti akan ada **perbedaan-perbedaan yang terjadi ketika melakukan perbandingan antara apa yang telah dianggarkan dan yang terjadi.** Perbedaan ini disebut juga dengan **variance**.

Variance dapat digunakan untuk:

- ✧ Mengevaluasi performa dan memotivasi manajer. Sebagai contoh, manajer memiliki insentif jika mencapai biaya operasional yang dianggarkan.
- ✧ Membantu perusahaan dalam mempertimbangkan perubahan strategi. Misalnya terdapat variance yang sangat besar dan berdampak negatif yang disebabkan oleh kerusakan produk baru sehingga manajer perlu menginvestigasi dan memodifikasi desain produk dan menarik produk dari pasar.
- ✧ Membantu manajer untuk membuat prediksi terkait masa depan sehingga dapat meningkatkan kualitas dalam pengambilan keputusan.

Ada 2 tipe flexible budget:

1. Budgeting untuk **level aktivitas yang diharapkan**. Tipe flexible budget ini dapat membantu manajer untuk mengatasi ketidakpastian dengan melihat hasil yang diharapkan dalam range level aktivitas.
2. Budgeting untuk **level aktivitas aktual**. Tipe ini digunakan setelah mengetahui berapa biaya yang dibutuhkan untuk level aktivitas aktual. Biaya yang diekspektasikan lalu dibandingkan dengan biaya aktual untuk menilai performa.

Tiga step untuk membuat flexible budget:

1. Identifikasi actual quantity dari output, seperti seberapa banyak produk yang diproduksi dan dijual?

2. Hitung Flexible Budget untuk revenue berdasarkan *budgeted selling price* dan *actual quantity* dari output.
3. Hitung Flexible Budget untuk cost berdasarkan *budgeted variable cost per unit*, *actual quantity per unit*, dan *budgeted fixed cost*.

Konsep

Planning	Flexible	Actual
(Budgeted Quantity x Budgeted Price)	(Actual Quantity x Budgeted Price)	(Actual Quantity x Actual Price)
Activity Variances		Revenue and Spending Variances

***Activity Variances** adalah perbedaan quantity atau aktivitas antara planning & flexible

***Revenue and Spending Variances** adalah perbedaan harga antara flexible & actual

Variances:

- ✓ **Favorable:** perbedaan yang diinginkan (revenue meningkat, expense menurun)
 Kondisi dimana variance favorable:
 Revenue actual < flexible < planning
 Expense actual < flexible < planning

- ✓ **Unfavorable:** perbedaan yang tidak diinginkan (revenue menurun, expense meningkat)
 Kondisi dimana variance unfavorable:
 Revenue actual < flexible < planning
 Expense actual > flexible > planning

PROBLEM I

Everything Ltd. is a cosmetics manufacturer that has recently launched a new product line. The manager wants to evaluate the performance of the team responsible for developing the new product. The manager asks you as an accountant to review the performance and cost of the new product line using a variance report that compares the planning budget to actual results. Informations of the new product are as follows.

	Planning Budget	Actual Results
Unit Sold	70.000	71.200
Sales Revenue	\$35Q	\$2,500,000
Sales Discount	\$7Q	\$530,000
Net Sales	???	???
Cost of Goods Sold		
Direct Material	7Q	\$500,400
Direct Labor	5Q	\$325,000
Overhead	\$80,000 + 0.75Q	\$135,000
Gross Profit	???	???
Selling Expenses	\$200,000 + 1.50Q	\$312,400
Administration Expenses	\$100,000 + 2.20Q	\$234,000
Net Operating Income	???	???

Required:

Prepare a flexible budget performance report for Everything Ltd.’s new product line!

PROBLEM II

MAR Corporation merupakan Perusahaan milik Calvin yang berdiri sejak tahun 2020, di mana MAR Corporation menawarkan produk berupa Tempe Mendoan, dan Tempe Goreng. Calvin menunjuk Anda sebagai *accounting manager* untuk membuat anggaran atas bulan Juni 2024. Terdapat informasi yang bisa digunakan sebagai acuan dalam pembuatan anggaran kegiatan Perusahaan, yaitu:

1. Penjualan Tempe Mendoan ditargetkan oleh MAR Corporation 10.000 pcs, dan Tempe Goreng ditargetkan dapat dijual 6/10 dari penjualan Tempe Mendoan. Total harga untuk Tempe Goreng dan Tempe Mendoan adalah Rp18.000 dengan perbandingan Tempe Goreng dan Tempe Mendoan secara berurutan adalah 7:5.
2. Dalam pembuatan satu pcs Tempe Mendoan membutuhkan bahan-bahan berupa sebanyak 0,5kg Tempe, dan 50gr Tepung Beras. Kemudian untuk satu pcs Tempe Goreng membutuhkan bahan berupa 300gr Tempe, dan Tepung Terigu sebanyak 100gr. MAR Corporation membeli Tempe dengan harga Rp10.000/kg, Tepung Terigu Rp16.000/kg, dan Tepung Beras Rp9.500/500gr.
3. MAR Corporation memiliki pekerja sebanyak 5 orang untuk memproduksi Tempe Mendoan dan Tempe Goreng dengan upah Rp60.000/hari/orang.
4. MAR Corporation sejak 2020 sudah menggunakan 2 mesin yang disusutkan dengan metode *Units of activity* untuk memproduksi Tempe Mendoan dan Tempe Goreng yang diperoleh dengan harga Rp12.500.000/mesin. Dengan 2 mesin tersebut, diestimasikan pada tahun 2030 akan memiliki residual value sebesar Rp1.500.000/mesin. MAR Corporation mengestimasikan

kapasitas maksimal kedua mesin bekerja selama 20.000 jam. Untuk bulan Mei kedua mesin bekerja rata-rata selama 6.000 jam, sedangkan untuk Bulan Juni mesin bekerja 1/5 dari bulan Mei.

5. Berikut ada beberapa beban-beban yang dikeluarkan oleh MAR Corporation selama bulan Juni 2024:
 - Gaji Admin Perusahaan Rp6.000.000/tiga bulan
 - Biaya Sewa Gedung Rp30.000.000/semester
 - Biaya Maintenance Mesin Rp150.000/bulan/mesin
 - Biaya Utilitas 5/20 dari gaji admin per bulan
 - Biaya Iklan TikTok 20% lebih besar dari biaya maintenance mesin
6. Pada bulan Juni 2024, MAR Corporation memperkirakan perusahaan akan bekerja selama 25 hari.

Berikut adalah informasi aktual yang terjadi pada MAR Corporation selama bulan Juni 2024:

1. Karena produk tempe yang dijual MAR Corporation enak, maka hal ini menimbulkan kenaikan penjualan yang terjadi, yaitu untuk Tempe Mendoan sebesar 18.000 pcs, sedangkan untuk Tempe Goreng meningkat 2.000 pcs dari yang sudah diperkirakan.
2. Jam kerja rata-rata aktual untuk mesin adalah 2.000 jam
3. Karena demand yang sangat besar dari penjualan Tempe MAR Corporation, maka Calvin memberikan potongan harga, sehingga harga untuk Tempe Mendoan menjadi Rp6.000/pcs dan Tempe Goreng masih dengan harga yang sama seperti yang direncanakan.
4. Dengan MAR Corporation yang menjalin hubungan dengan supplier baru, maka harga bahan baku mengalami perubahan untuk Tepung terigu menjadi Rp18.000/kg.
5. Perusahaan juga melakukan kenaikan pada gaji pekerja menjadi Rp70.000/orang/hari.
6. Beban-beban yang dikeluarkan oleh MAR Corporation juga mengalami perubahan untuk Biaya Iklan TikTok yang sebenarnya terjadi 1,5x dari yang diperkirakan dan Biaya Utilitas menjadi Rp600.000.
7. Pada bulan Juni 2024, jumlah hari kerja yang sebenarnya terjadi adalah 20 hari.

Diminta:

Buatlah **Flexible Budget Performance Report** MAR Corporation hingga *Net Operating Income* beserta *activity variance* dan *revenue and spending variance* untuk bulan Juni 2024!

PROBLEM III

Runaway Co merupakan perusahaan yang menjual kue milik pak Soobin. Runaway Co terkenal dengan hasil produksinya, yaitu Red velvet cake dan Chocolate tart sejak tahun 2022. Pada bulan Oktober 2025, anda diminta oleh pak Soobin untuk menghitung anggaran menggunakan informasi yang diberikan Runaway Co selama bulan Oktober 2025 sebagai berikut:

1. Runaway Co memperkirakan total penjualan pada bulan Oktober ialah sebesar \$22.500.000 untuk Red velvet cake dan \$13.500.000 untuk Chocolate tart. Harga untuk Red velvet cake dan Chocolate tart secara berurutan adalah \$180/unit dan \$270/unit.
2. Setiap memproduksi 1 buah Red velvet cake dibutuhkan 270gr tepung serba guna, 0,180kg gula dan 5 bungkus bubuk red velvet. Sedangkan untuk membuat 1 buah Chocolate tart

dibutuhkan 2,5 ons tepung serba guna, 90gr gula dan 400gr coklat batangan. Runaway Co membeli semua bahan baku dari vendor TXT, yaitu tepung serba guna seharga \$50/kg, gula \$15/kg, bubuk red velvet \$4/bungkus dan coklat batangan \$15/kg.

3. Runaway Co memiliki pegawai produksi sebanyak 4 orang yang diberi upah \$42 per orang per kue yang berhasil diproduksi setiap bulan nya.
4. Selain itu, Runaway Co memiliki 2 staff administrasi yang diberi upah \$200/hari dan 1 staff penjualan dengan upah \$15/jam. Dalam 1 hari perusahaan bekerja selama 8 jam.
5. Untuk memproduksi kedua kue tersebut, Runaway Co menggunakan tiga buah mesin yang diperoleh sejak berdirinya usaha tersebut dengan harga perolehan \$2.000.000 per mesin, yang di estimasikan bahwa ketiga mesin tersebut akan memiliki nilai \$800.000 di akhir usia manfaat mesin yaitu pada tahun 2030. Runaway Co menggunakan metode *Units of activity* untuk depresiasi dan mengestimasi bahwa sebuah mesin dapat bekerja sebanyak 7.500 jam, dimana di Oktober 2025 sebuah mesin bekerja selama 1.200 jam.
6. Runaway Co memperkirakan pengeluaran yang mungkin terjadi saat bulan Oktober ialah biaya sewa sebesar \$255.000, biaya utilitas \$65.000, biaya iklan 1/4 dari biaya sewa, dan biaya maintenance sebesar selisih biaya utilitas dan biaya iklan.
7. Pada bulan Oktober 2025, perusahaan memperkirakan akan bekerja selama 25 hari.

Berikut adalah informasi aktual yang dimiliki Runaway Co selama bulan Oktober 2025:

1. Runaway Co berhasil menjual 20% unit lebih banyak untuk Red velvet cake dari yang di estimasikan, sedangkan Chocolate tart hanya terjual 95% dari unit yang diestimasi karena harga jual atas Chocolate tart meningkat sebanyak \$10/unit.
2. Kenaikan harga jual Chocolate tart dikarenakan bahan baku coklat batangan menjadi \$25/kg. Selain itu harga atas gula juga naik sebesar 20% dari biasanya.
3. Jam kerja aktual dari sebuah mesin produksi di Oktober 2025 adalah 1.800 jam, kenaikan jam kerja mesin ini terjadi dikarenakan adanya inefisiensi mesin sehingga membutuhkan jam kerja lebih banyak dari yang diestimasi.
4. Runaway Co menurunkan upah untuk pegawai produksi sebesar \$4 atas setiap kue yang berhasil diproduksi.
5. Runaway Co mengeluarkan tambahan biaya iklan sebesar \$2.500 untuk mempromosikan produknya via media sosial. Selain itu, biaya utilitas jadi meningkat sebanyak 12% dari yang di estimasi, dan juga biaya maintenance yang dikeluarkan hanya 2/4 dari yang diestimasi.
6. Selama bulan Oktober 2025, total hari kerja aktual adalah 22 hari.

Diminta:

Buatlah **Flexible Budget Performance Report** Runaway Co pada bulan Oktober 2025 hingga **Net Operating Income** beserta **Activity Variance** dan **Revenue and Spending Variance**!

If you can't pay cash, you can't afford it. –NN–

Labor Variance

Actual	Budgeted	Standard
(Actual Hour x Actual Rate)	(Actual Hour x Standard Rate)	(Standard Hour x Standard Rate)
Labor Rate Variance		Labor Efficiency Variance

***Labor Rate Variance** adalah perbedaan antara jumlah aktual yang dibayarkan untuk tenaga kerja dan yang seharusnya dibayarkan menurut biaya standarnya.

***Labor Efficiency Variance** adalah perbedaan biaya yang terjadi antara jam kerja aktual yang digunakan untuk memproduksi dengan jam kerja standar yang seharusnya digunakan pada tingkat output tersebut.

Variable Overhead Variances

Actual	Budgeted	Standard
(Actual Hour x Actual Variable Overhead Rate)	(Actual Hour x Standard Variable Overhead Rate)	(Standard Hour x Standard Variable Overhead Rate)
Variable Overhead Rate Variance		Variable Overhead Efficiency Variance

*Variable Overhead Rate Variance adalah perbedaan antara variable overhead actual yang terjadi dengan yang seharusnya terjadi menurut biaya standarnya.

*Variable Overhead Efficiency Variance adalah perbedaan biaya yang terjadi antara aktivitas aktual yang digunakan untuk produksi dengan aktivitas standar yang seharusnya digunakan pada tingkat output tersebut.

Fixed Overhead Variances

FOH Actual	FOH Budgeted	FOH Applied to WIP
(Actual Hour x Actual Fixed Overhead Rate)	(Capacity Hour x Standard Fixed Overhead Rate)	(Standard Hour x Standard Fixed Overhead Rate)
Fixed Overhead Budget Variance		Fixed Overhead Efficiency Variance

***Fixed Overhead Budget Variance** adalah perbedaan antara biaya fixed overhead aktual dengan fixed overhead yang dianggarkan.

***Fixed Overhead Efficiency Variance/Fixed Overhead Volume Variance** adalah perbedaan antara biaya fixed overhead yang dianggarkan dengan fixed overhead sesuai unit standar yang seharusnya digunakan pada tingkat output tersebut.

Variations

Favorable : Actual < Budgeted < Standard

Unfavorable : Actual > Budgeted > Standard

Jurnal – jurnal untuk mencatat variance:

1. Material Price Variance

Material Control
MPV
Cash / Accounts Payable

2. Material Usage Variance

Work in Process
MUV
Material Control

3. Labor Variations

Work in Process
LRV
LEV
Cash/Wages Payable

4. Tutup jurnal; posisi akun variance dibalik dan tutup ke COGS.

COGS
MPV
MUV
LRV
LEV

PROBLEM I

Eeyore Co. has developed the following standards for one of its products.

Direct Materials	4m ² x \$3.90 per m ²	\$15.60
Direct Labor	1.50 hours x \$4.00 per hour	\$6.00
Variable Overhead	1.50 hours x \$2.20 per hour	\$3.30

The following activities occurred during October:

Material Purchased	25,000m ² costing \$94,500
Material Used	21,000m ²
Unit Produced	5,000 units
Direct Labor	7,000 hours costing \$29,500

Required:

1. Calculate the material variances and labor variances!
2. Prepare journal entries to record the materials and labor variances!

PROBLEM II

The following standard costs were developed for one of the products of PT Milne.

Direct Materials	500 gr (\$15 per kg)	\$7.50
Direct Labor	2.50 hours (\$8 per hour)	\$20.00
Variable Overhead	2.50 hours (\$3 per hour)	\$7.50
Fixed Overhead	2.50 hours (\$5 per hour)	\$12.50
Total Standard Cost per Unit		\$47.50

The following information is available regarding PT Milne's operations for the period:

Unit Produced	12,400 unit
Materials Purchased	7,000 kg costing \$100,000
Materials Used	6,000 kg
Direct Labor	33,000 hours costing \$247,500
Variable Overhead Incurred	\$90,000
Fixed Overhead Incurred	\$175,000

Budgeted Fixed Overhead for the period is \$150,000 and the standard fixed overhead rate is based on expected capacity of 30,000 direct labor hours.

Required:

Calculate the materials variance, labor variance, variable overhead variance, and fixed overhead variance!

PROBLEM III

Reaves Corp ialah perusahaan manufaktur yang memproduksi berbagai macam tas dengan kegiatan operasionalnya yang berpusat di Kalimantan Barat sejak tahun 2020. Reaves Corp meluncurkan produk baru yang laku dan digemari masyarakat saat ini, yaitu Tote Bag. Biaya standard untuk memproduksi sebuah Tote Bag adalah sebagai berikut:

- Bahan baku utama yang digunakan oleh Reaves Corp adalah kain denim sebesar 35 dm² yang dibeli perusahaan dari supplier dengan harga Rp850.000/m².
- Upah atas tenaga kerja langsung dibayarkan seharga Rp450.000/hari, dalam sehari karyawan bekerja selama 9 jam.
- Estimasi biaya variable overhead adalah Rp43.200.000 dimana standar variable overhead dialokasikan berdasarkan direct labor hours dengan rate Rp180.000/jam.
- Perusahaan mengestimasi biaya fixed overhead sebesar 4,5x budgeted direct labor.

Berikut adalah informasi aktual yang terjadi pada bulan November 2024:

1. Reaves Corp memiliki 70 dm² kain denim yang tersisa dari periode Oktober 2024, sedangkan untuk periode November 2024 perusahaan menyisahkan 3,2 m². Reaves Corp hanya menggunakan 6.400 dm² kain denim untuk produksi bulan November 2024. Karena sudah menjelang akhir tahun, maka supplier menurunkan harga bahan baku menjadi Rp775.000/m².
2. Biaya atas tenaga kerja langsung yang terjadi pada bulan November 2024 adalah sebesar Rp17.000.000 dengan rate Rp85.000 per jam.
3. Total biaya overhead yang terjadi ialah sebesar Rp78.000.000, dimana variable overhead sebesar 50% dari nilai fixed overhead.
4. Maksimal kapasitas produksi Reaves Corp untuk tote bag adalah 20 lusin. Pada periode November 2024, perusahaan hanya menggunakan 5/6 dari kapasitasnya.

Diminta:

Hitunglah nilai *material variance* dan *labor variance* beserta jurnal pencatatan *variance* hingga ke *Cost of Goods Sold*! Serta hitunglah nilai *Variable Overhead Variance* dan *Fixed Overhead Variance*!

PROBLEM IV

SOSRA Company adalah sebuah perusahaan di Indonesia yang terkenal dalam produksi Teh Wangi Natural. SOSRA Company telah berdiri sejak tahun 1994 dengan rincian biaya standar yang dikeluarkan perusahaan dalam memproduksi 1 pcs Teh Wangi Natural sebagai berikut:

Bahan baku utama: Teh Hijau	(100 gr @Rp63.000/kg)	= ???
Tenaga kerja langsung	(?? hr @Rp25.250/jam)	= Rp10.100
Variable overhead	(?? hr @Rp37.000/jam)	= ???

SOSRA Company menjual Teh Wangi Natural dalam bentuk box, dimana 1 box berisi 10 pcs Teh Wangi Natural. Setiap tahunnya SOSRA Company mengestimasi Rp115.800.000 untuk fixed overhead dan mengestimasi variable overheadnya berdasarkan jam tenaga kerja langsung.

Berikut adalah informasi aktual yang terjadi di SOSRA Company selama tahun 2025:

1. Sejak tahun 2024, SOSRA Company selalu mengalami kenaikan penjualan. Namun pada tahun 2025 terjadi penurunan penjualan sebanyak 120 pcs dari periode sebelumnya dimana tahun 2024 mempunyai penjualan sebesar 516 box dan diketahui bahwa perusahaan tidak memiliki beginning maupun ending inventory atas Teh Wangi Natural tersebut.

2. Pada 31 Desember 2025, bahan baku yang tersedia di gudang adalah sebanyak 14 kg teh hijau. SOSRA Company membeli kembali teh hijau dari supplier utamanya sebanyak 1/2 ton teh hijau dengan harga Rp56.500/kg. Sedangkan, pada akhir tahun 2024 teh hijau yang ada di gudang ialah 24 kg.
3. Setiap box Teh Wangi Natural membutuhkan waktu 3,5 jam dengan upah tenaga kerja Rp12.750 per 30 menit.
4. Biaya overhead yang terjadi di SOSRA Company adalah sebesar Rp180.000.000 dimana perbandingan antara fixed overhead dan variable overhead adalah 5:4.
5. Kapasitas normal SOSRA Company adalah 600 box.

Diminta:

Hitunglah nilai *material variance* dan *labor variance* beserta jurnal pencatatan *variance* hingga ke *Cost of Goods Sold!* Serta hitunglah nilai *Variable Overhead Variance* dan *Fixed Overhead Variance!*

PROBLEM V

Class Ltd. adalah perusahaan ternama dengan produksi andalannya, yaitu minuman soda sejak tahun 2022. Dengan kesuksesan perusahaan, maka Klock sebagai owner dari Class Ltd. meluncurkan produk baru, yaitu Root Beer Classic sejak November 2023. Dalam memproduksi satu buah Root Beer Classic dibutuhkan biaya standar sebagai berikut:

- Produksi atas satu buah minuman Root Beer Classic membutuhkan 180 ml ekstrak sarsaparilla, dan 2 sdm gula pasir coklat (1 sdm = 10,5 gr) yang dibeli dari supplier RIIZ seharga Rp140.000/liter ekstrak sarsaparilla, dan Rp24.000/kg gula pasir coklat.
- Di estimasikan oleh Class Ltd. bahwa jumlah jam tenaga kerja pada tahun 2024 adalah sebanyak 5.555 jam dengan rate 75% dari rate variabel overhead.
- Diberikan informasi juga bahwa estimasi perusahaan atas manufacturing overhead untuk periode 2024 adalah sebesar Rp278.715.000, dimana fixed overhead lebih tinggi Rp34.295.000 dari variable overhead. Variable overhead dialokasikan berdasarkan jam tenaga kerja langsung.

Informasi aktual yang terjadi pada tahun 2024 sebagai berikut:

1. Perusahaan berhasil menjual 15 gross Root Beer Classic, dan diketahui setelah stock opname bahwa 40 buah Root Beer Classic adalah produksi tahun 2023. Pada akhir tahun, tersisa 5 lusin Root Beer Classic yang tidak terjual.
2. Class Ltd. menggunakan 92% dari kapasitas maksimal produksinya.
3. Sebuah minuman Root Beer Classic di produksi selama 2 jam 6 menit dengan rate Rp20.700/jam.
4. Class Ltd. mempunyai 0,9 liter ekstrak sarsaparilla, dan 120 gr gula pasir coklat dari tahun lalu. Pada tahun 2024, perusahaan menyisahkan 360 ml ekstrak sarsaparilla, dan 0,6 kg gula pasir coklat. Diketahui pada tahun 2024, perusahaan menggunakan 270.000 ml ekstrak sarsaparilla dan 31.500 gr gula pasir coklat.
5. Supplier RIIZ menaikkan harga ekstrak sarsaparilla sebesar 53%, dan gula pasir coklat mengalami diskon menjadi Rp20.000/kg.

6. Manufacturing overhead yang sebenarnya terjadi di tahun 2024 adalah Rp260.000.000 dimana variable overhead sebesar 1,25x dari actual direct labor cost.

Diminta:

Hitunglah nilai *material variance* dan *labor variance* beserta jurnal pencatatan *variance* hingga ke *Cost of Goods Sold!* Serta hitunglah nilai *Variable Overhead Variance* dan *Fixed Overhead Variance!*

PROBLEM VI

Dchemicals Inc merupakan perusahaan yang memproduksi dan menjual alat-alat kesehatan, di mana perusahaan ini telah didirikan sejak 2016. Sejak dimulainya pandemi Covid-19, Dchemicals Inc fokus dalam memproduksi Hand Sanitizer Natural. Biaya standar yang dikeluarkan oleh Dchemicals Inc untuk memproduksi Hand Sanitizer Natural selama Juni 2025 adalah sebagai berikut:

- Produksi Hand Sanitizer Natural membutuhkan bahan baku berupa 280 cc alcohol 70%, dan 3 buah daun lidah buaya dengan harga masing-masing bahan baku adalah Rp50.000/2,2 kg untuk daun lidah buaya, di mana 550 gram adalah berat untuk 1 daun lidah buaya. Kemudian Rp40.500/1,5 liter untuk alcohol 70%.
- Dchemicals Inc membutuhkan waktu 182 menit untuk menghasilkan 2 unit Hand Sanitizer Natural dengan biaya tenaga kerja sebesar Rp24.000/jam.
- Dchemicals Inc menetapkan pembebanan biaya variable overhead berdasarkan jam tenaga kerja langsung dengan rate Rp18.000/jam. Sedangkan biaya budgeted fixed overhead sebesar 150% diatas standard variable overhead.

Berikut adalah informasi aktual yang terjadi pada bulan Juni 2025:

1. Produksi Hand Sanitizer Natural bulan Juni 2025 mengalami peningkatan tajam sehingga produksi bulan ini lebih tinggi 45% dari bulan sebelumnya, dimana pada bulan Mei 2025 Dchemicals Inc memproduksi 25 lusin Hand Sanitizer Natural.
2. Harga jual supplier meningkat menjadi Rp55.000/2,2 kg daun lidah buaya, dan Rp45.500/1,5 liter alcohol 70%.
3. Perusahaan membeli 255 liter alcohol 70%, dan 800 buah daun lidah buaya untuk produksi bulan ini. Perusahaan juga masih memiliki persediaan awal dan persediaan akhir sebagai berikut:

	Persediaan Awal	Persediaan Akhir
Alcohol 70%	10 liter	0,8x persediaan awal Alcohol 70%
Daun Lidah Buaya	180 buah	1/3 dari persediaan awal Daun Lidah Buaya

4. Biaya tenaga kerja langsung yang terjadi selama bulan Juni 2025 adalah sebesar Rp25.300.000 dengan rate Rp27.500/jam.
5. Manufacturing overhead yang terjadi adalah Rp38.500.000, dimana variable overhead memiliki rate sebesar 3/5 dari rate actual direct labor.
6. Pada bulan Juni 2025, perusahaan tidak menggunakan 4% dari kapasitas maksimumnya.

Diminta:

Hitunglah nilai *material variance* dan *labor variance* beserta jurnal pencatatan *variance* hingga ke *Cost of Goods Sold!* Serta hitunglah nilai *Variable Overhead Variance* dan *Fixed Overhead Variance!*

The price of anything is the amount of life you exchange for it. –Henry David Thoreau-

SESSION 6

APPENDIX 2B & APPENDIX A

Quality Cost and Target Costing

Kualitas adalah salah satu faktor kompetitif yang paling penting dalam persaingan. Informasi dari biaya kualitas dapat membantu perusahaan untuk menetapkan harga strategis dan untuk mengetahui laba siklus hidup produk baru.

1. Quality cost

Quality cost adalah biaya yang terjadi atau dikeluarkan perusahaan untuk mencegah terjadinya kegagalan suatu produk atau biaya yang timbul akibat terjadinya kegagalan suatu produk.

Kategori dari Quality Cost :

- **Prevention Cost**

Prevention cost adalah biaya yang terjadi untuk mencegah terjadinya kegagalan suatu produk.

Contohnya yaitu :

- System Development
- Quality Engineering
- Quality Training
- Quality Circles
- Statistical Process Control Activities
- Quality Improvement Projects
- Supervision of Prevention Activities
- Technical Support Provided to Suppliers
- Audits of the Effectiveness of the Quality System
- Quality Data Gathering, Analysis, and Reporting

- **Appraisal Cost**

Appraisal cost adalah biaya yang terjadi untuk mendeteksi terjadinya kegagalan suatu produk.

Contohnya yaitu :

- Test & Inspection of Incoming Materials
- Test & Inspection In-Process Goods
- Final Product Testing & Inspection
- Plant Utilities in the Inspection Area
- Field Testing & Appraisal at Customer Site
- Supplies Used in Testing & Inspection
- Supervision of Testing & Inspection Activities
- Depreciation of Test Equipment
- Maintenance of Test Equipment

- **Internal Failure Cost**

Internal failure cost adalah biaya yang terjadi akibat terjadinya kegagalan suatu produk sebelum produk sampai ke pelanggan. Contohnya yaitu :

- Net Cost of Scrap
- Net Cost of Spoilage
- Rework Labor & Overhead
- Reinspection of Reworked Products
- Re-entering data because of keying errors
- Retesting of Rework Products
- Downtime caused by Quality Problems
- Disposal of Defective Products
- Analysis of the cause of defects in production
- Debugging software errors

- **External Failure Cost**

External failure cost adalah biaya yang terjadi akibat terjadinya kegagalan suatu produk setelah produk sampai ke pelanggan. Contohnya yaitu :

- Cost of Field Servicing
- Cost of Handling Complaints
- Warranty Repairs & Replacement
- Return & Allowances Arising from Quality Problems
- Product Recalls
- Liability Arising from Defective Products
- Lost Sales Arising from a Reputation for Poor Quality

Fungsi Informasi dari Quality Cost adalah :

- Membantu manager melihat berapa biaya untuk mencegah terjadinya kegagalan.
- Membantu manager untuk mengidentifikasi biaya mana yang dikeluarkan lebih besar.

2. Target Costing

Target costing adalah metode untuk menetapkan harga yang mengkombinasikan harga yang berdasarkan pasar dengan penekanan penurunan cost.

Rumus untuk mencari target costing :

$$\text{Target Cost} = \text{Expected selling price} - \text{Desired profit}$$

PROBLEM I

Ahead Inc. produces office equipment since 1997. Blake Lovely, the Chief Product Officer, implemented a quality-improvement program since she was appointed 2 years ago. The cost report shown here has been issued.

	2022	2023
Revenue	£720,000	£795,000
Customer Support	£27,000	£25,650
Depreciation of Test Equipment	£1,204	£1,997
System Development	£45,000	£45,000
Debugging Software Errors	£7,800	£6,500
Inspection of Materials	£1,100	£1,800
Product Recalls	£990	£890
Quality Training	£2,000	£2,500
Disposal of Defective Products	£750	£600

Required:

Prepare a quality cost report that contains data for both this year and last year. Carry presentage computations to two decimal places.

PROBLEM II

J&K Co merupakan perusahaan supplier yang memproduksi dan juga menjual produk casing handphone. Sejak tahun 2017, J&K Co selalu mendapatkan penilaian yang baik dari reseller dan juga customernya di toko belanja online karena variasi casing dan kualitas produknya. Berikut ialah total biaya yang dikeluarkan J&K Co dalam menjaga dan mempertahankan kualitas produknya di tahun 2024 (dalam JP¥):

➤ Reinspection of reworked products	?
➤ System development	?
➤ Quality improvement projects	27.750
➤ Replacement beyond warranty periods	?
➤ Maintenance of test equipment	?
➤ Field testing and appraisal	14.240
➤ Supplier evaluation	8.500
➤ Return and allowances arising from quality problems	?
➤ Downtime caused by quality problem	15.600
➤ Supervision inspection activities	7.250
➤ Debugging software errors	?
➤ Warranty repairs and replacement	10.120
➤ Lost sales arising poor quality	?

Informasi Tambahan:

1. Total penjualan tahun 2024 mengalami peningkatan 35% menjadi ¥1.200.000
2. Nilai debugging software errors adalah ¥2.400 lebih tinggi dari downtime caused by quality problem.
3. Total lost sales arising poor quality dan replacement beyond warranty periods adalah ¥55.000.
4. Nilai lost sales arising poor quality adalah 3/5 dari total appraisal cost.
5. Maintenance of test equipment memiliki nilai 16% dibawah quality improvement projects.
6. Total internal failure cost ialah 90% dari total prevention cost yaitu ¥48.000.
7. Total external failure cost adalah 7/8 dari total prevention cost ditambah dengan total appraisal cost.

Diminta:

Susunlah **Quality Cost Report** untuk J&K Co tahun 2024 disertai dengan persentase untuk masing-masing biaya (Pembulatan ke 4 angka di belakang koma untuk nilai persentase).

PROBLEM III

Sirloin Co merupakan perusahaan yang menjual alat elektronik sejak tahun 2022 dengan produk utamanya yaitu Kulkas Side by side. Sirloin Co selalu memastikan penerapan moto perusahaan yang terus berjalan, yaitu “selalu memberikan layanan dan produk yang berkualitas” dengan melakukan *quality check* dan *control check* saat proses produksi maupun pasca produksinya. Berikut adalah biaya-biaya yang dikeluarkan Sirloin Co pada bulan Agustus 2025 (dalam Rupiah):

Cost of field servicing	Rp4.000.000 lebih tinggi dari quality engineering
Audit quality effectiveness	Rp16.042.620
Supplies used in testing and inspection	2x system development
Disposal of defective product	6/7 dari supplies used in testing and inspection
Depreciation of testing equipment	Rp12.700.000
Quality engineering	Rp9.650.000
Net cost of scrap	Rp13.631.000
Product recalls	Rp13.439.000
System development	3/4x dari cost of field servicing
Liability arising from defective products	15% dari total internal failure cost
Complaint adjustment	Rp17.800.000
Inspection of incoming materials	?
Statistical process control activities	?
Final product testing	Rp19.318.530

Informasi tambahan lainnya di bulan Agustus 2025:

1. Total prevention cost Agustus 2025 adalah sebesar Rp51.000.000.

2. Inspection of incoming materials adalah 1/4 dari total statistical process control activities dan cost of field servicing.
3. Total dari retesting of reworked products dan net cost of scrap di periode Agustus 2025 adalah sebesar Rp37.000.000
4. Total quality cost untuk periode Agustus 2025 adalah 35% dari total penjualan Agustus 2025, dimana nilai untuk total internal failure cost adalah 20% dari total quality cost periode Agustus 2025.
5. Penjualan Agustus 2025 mengalami peningkatan 40% dari periode Juli 2025, dimana penjualan pada Juli 2025 adalah Rp445.500.000.

Diminta:

Susunlah *Quality Cost Report* disertai dengan persentase untuk masing-masing biaya pada bulan Agustus 2025! (Pembulatan ke 4 angka di belakang koma untuk nilai persentase).

Quality is an investment in the future. -NN-

SESSION 8 & 9

CHAPTER 5

Variable Costing: A Tool for Management

1. Absorption Costing (Full Costing Method)

Absorption Costing adalah **sistem perhitungan biaya dimana fixed manufacturing overhead diperlakukan sebagai product cost** sehingga dibebankan sesuai dengan jumlah unit yang terjual.

Fungsi dari absorption costing adalah:

- Menyajikan perhitungan laba-rugi untuk pihak luar/eksternal.
- Menentukan kinerja divisi pabrik, pemasaran, dan divisi administrasi.
- Memisahkan beban (expense) menurut fungsi manajemen.

2. Variable Costing (Direct Costing/Marginal Costing)

Variable Costing adalah **sistem perhitungan biaya dimana fixed manufacturing overhead diperlakukan sebagai period cost** sehingga dibebankan seluruhnya pada periode yang bersangkutan.

Fungsi dari variable costing adalah:

- Membebankan seluruh biaya tetap kepada perhitungan laba-rugi.
- Perencanaan laba.
- Pengambilan keputusan reduksi biaya.
- Memisahkan beban menurut perilaku biaya.
- Memudahkan menyusun rugi-laba segmen tingkat unit, tingkat batch, tingkat produk.

*Selling & Administrative Expense adalah beban yang terjadi berkaitan dengan kegiatan penjualan dan administrasi. Biaya ini selalu dianggap sebagai period cost yang artinya dibebankan seluruhnya di periode yang bersangkutan.

*Laporan yang menggunakan Absorption Costing biasanya digunakan oleh pihak **eksternal**, sedangkan laporan yang menggunakan Variable Costing digunakan oleh pihak **internal perusahaan**.*

Menghitung **Unit Product Cost** :

➤ Menggunakan Absorption Costing

Direct Material + Direct Labor + Variable Manufacturing Overhead + Fixed Manufacturing Overhead

➤ Menggunakan Variable Costing

Direct Material + Direct Labor + Variable Manufacturing Overhead

Format Income Statement

PT XYZ		PT XYZ	
Income Statement – Absorption		Income Statement – Variable	
For the period ended xxx		For the period ended xxx	
Sales	AAA	Sales	XXX
-/- COGS	BBB	-/- Variable Expenses	
Gross Margin	CCC	Variable COGS	YYY
-/- Selling & Administrative Expense		Variable Selling & Administrative	ZZZ
Fixed Selling & Administrative Expense	DDD	Contribution Margin	XYZ
Variable Selling & Administrative Expense	EEE	-/- Fixed Expenses	
Net Operating Income	FFF	Fixed Manufacturing Overhead	UUU
		Fixed Selling & Administrative Expense	KKK
		Net Operating Income	HHH

Net Operating Income – Absorption XXX
 Add/Less : Fixed Manufacturing Cost YYY
 Net Operating Income – Variable ZZZ

Hubungan antara produksi dan penjualan	Efek pada Inventory	Hubungan antara absorption & variable income
Unit produced = unit sold	Tidak ada perubahan di inventory	Absorption = Variable
Unit produced > unit sold	Peningkatan inventory	Absorption > Variable
Unit produced < unit sold	Penurunan inventory	Absorption < Variable

PROBLEM I

Memories Coffee has the following budgeted data available for July 2024.

Direct Material	\$5 per pc
Direct Labor	\$2.50 per pc
Variable Manufacturing Overhead	\$1 per pc
Fixed Manufacturing Overhead	\$55,000
Variable Selling & Administrative Costs	\$0.75 per pc
Fixed Selling & Administrative Costs	\$28,500
Unit Produced	10,000 pcs
Unit Sold	8,800 pcs

During July 2024, the selling price for the product is \$22 per pc.

Required:

1. Calculate Memories Coffee's net income using absorption costing.
2. Calculate Memories Coffee's net income using variable costing.

PROBLEM II

Fabolash Inc. manufactures and sells magnetic eyelashes. The following are budgeted data for 100,000 pairs of magnetic eyelashes produced in 2024.

Direct Material	\$2 per pair
Direct Labor	\$1.50 per pair
Variable Manufacturing Overhead	\$0.50 per pair
Fixed Manufacturing Overhead	\$100,000
Variable Selling & Administrative Costs	\$0.25 per pair
Fixed Selling & Administrative Costs	\$75,000

The selling price is \$9.00 per pair.

Assume that the actual unit produced in 2024 is 99,900 pairs and there is 7,000 pairs ending inventory.

Required:

1. Compute the cost per pair using absorption and variable costing.
2. Prepare an income statement using absorption and variable costing.
3. Explain the difference in net income under absorption and variable costing.

PROBLEM III

JURA Inc adalah perusahaan manufaktur yang memproduksi dan menjual lemari kayu jati sejak tahun 2019. Berikut adalah data terkait produksi JURA Inc pada tahun 2024:

1. Dalam memproduksi sebuah lemari kayu jati dibutuhkan 3 kg kayu jati dan 1,2 liter cat kayu water based. Perusahaan membeli kayu jati dengan harga Rp7.500.000 per truk dimana setiap truk dapat memuat 1/5 ton, serta cat kayu waterbased seharga Rp64.000/400gr.
2. Sebuah lemari kayu jati membutuhkan waktu pengerjaan selama 7 jam dengan upah Rp9.500/30 menit.
3. JURA Inc memiliki informasi mengenai conversion cost, yaitu Rp90.500.000, dimana fixed overhead memiliki biaya Rp6.450.000 lebih tinggi dari variable overhead.
4. Perusahaan juga ada memiliki informasi biaya terkait penjualan dan administrasi tahun 2024:
 - Komisi penjualan Rp40.000/unit

- Gaji bagian Admin Rp6.200.000/semester
 - Biaya packaging Rp23.250/unit
 - Biaya maintenance kantor Rp5.500.000/tahun
 - Biaya utilitas kantor Rp1.850.000/triwulan
5. Selama tahun 2024, JURA Inc berhasil memproduksi 500 lemari kayu jati, dan sebelumnya sudah dilakukan stock opname pada 31 Desember 2023 yang memiliki persediaan sebanyak 5 lemari kayu jati, dan menyisahkan 4% dari total produksi 2024 pada 31 Desember 2024. Lemari kayu jati dijual JURA Inc dengan harga Rp855.000/unit.

Diminta:

Hitunglah *cost per unit* dan *Income Statement* untuk JURA Inc tahun 2024 menggunakan *Variable Costing* dan *Absorption Costing*, dan sertakan juga **rekonsiliasi** income tahun 2024!

PROBLEM IV

Wooly Co merupakan perusahaan produksi sepatu berbahan dasar wol yang menjadi market leader di Indonesia. Berikut merupakan informasi terkait produksi Wooly Co pada bulan November 2025:

1. Pada awal bulan November 2025, staff gudang melakukan stock opname untuk memeriksa berapa persediaan, dan ditemukan finished goods sepatu sebanyak 180 pcs. Pada akhir November 2025, perusahaan menyisahkan finished goods sebanyak 0,3x dari persediaan awal di bulan November 2025.
2. Setiap bulannya Wooly Co selalu memproduksi 850 pcs sepatu, namun dikarenakan tren penjualan yang diprediksi menurun, maka Wooly Co hanya memproduksi 90% di bulan November 2025 dari yang biasanya di produksi setiap bulannya.
3. Pada 1 Januari 2025, Wooly Co sudah sepakat dengan supplier terkait harga bahan baku. Dalam memproduksi satu pcs sepatu dibutuhkan 180 dm kain wol, 340 gr sol karet dan 1 buah lem perekat khusus. Perusahaan membeli kain wol dengan harga Rp330.000/110m, sol karet dengan harga Rp95.000/kg dan Rp78.000/pax untuk lem perekat khusus, di mana 1 pax berisi 1/4 lusin. Ternyata di bulan November 2025 terdapat kenaikan harga sol karet yang tidak bisa dihindari sebesar 20% dari harga per kg yang sudah disepakati sebelumnya, dan untuk bahan baku lainnya tidak mengalami perubahan harga.
4. Setiap 2 pcs sepatu membutuhkan waktu pengerjaan selama 4 jam.
5. Diketahui total prime cost untuk 5 bulan terakhir adalah Rp467.445.600, dan di bulan November 2025 adalah sebesar 1/4 dari total prime cost untuk 5 bulan terakhir tersebut. Selain itu, terdapat informasi untuk total manufacturing cost bulan November 2025 adalah Rp168.116.400, kemudian untuk manufacturing overhead cost untuk biaya fixed overhead adalah Rp33.660.000, dan sisanya biaya variable overhead.
6. Setiap bulannya perusahaan mengeluarkan biaya iklan sebesar Rp4.210.000, dan gaji staf kantor Rp2.000.000. Untuk biaya sewa gedung kantor dibayar Rp20.250.000/semester.
7. Selain itu, perusahaan juga mengeluarkan biaya packaging sebesar Rp12.500/unit dan komisi penjualan pada *sales* sebesar Rp18.500/unit.
8. Wooly Co menjual sepatu dengan harga Rp250.000/pcs. Perusahaan menggunakan satuan pcs yang artinya satu pasang sepatu.

Diminta:

Hitunglah *cost per unit* dan *Income Statement* untuk Woolly Co bulan November 2025 menggunakan *Variable Costing* dan *Absorption Costing*, dan sertakan juga **rekonsiliasi** income bulan November 2025!

PROBLEM V

PT Buskin adalah perusahaan yang memproduksi kue lapis. Pada tahun 2024, PT Buskin meluncurkan produk terbarunya, yaitu Kue Lapis Macho di mana terdiri dari dua lapis rasa. Lapis pertama dengan rasa matcha, dan lapis kedua dengan rasa cokelat. Berikut merupakan informasi terkait Kue Lapis Macho selama tahun 2024:

1. Perusahaan biasa menjual satu Kue Lapis Macho dengan harga Rp15.000. Ternyata di tahun 2024 PT Buskin menjual lima Kue Lapis Macho dengan harga Rp160.000.
2. Setiap dua unit Kue Lapis Macho membutuhkan:
 - Tepung beras sebanyak 440 gr;
 - Krim matcha sebanyak 180.000 mg;
 - Bubuk cokelat sebanyak 120 gr.PT Buskin selalu membeli bahan baku dari supplier YZ, yaitu tepung beras dengan harga Rp21.000/kg, Rp15.000/250 gr untuk krim matcha, Rp83.000/kg untuk bubuk cokelat.
3. Dalam membuat satu Kue Lapis Macho dibutuhkan waktu selama 35 menit dengan upah Rp13.500/jam.
4. Berikut merupakan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan setiap tahunnya
 - Biaya depresiasi (70% kantor) Rp3.250.000/tahun
 - Biaya sewa gedung kantor Rp615.000/bulan
 - Biaya iklan Rp1.210.000/kuartal
 - Biaya utilitas (50% pabrik) Rp2.490.000/tahun
 - Biaya maintenance mesin Rp670.000/triwulan
 - Biaya gaji (85% kantor) Rp4.500.000/semester
5. Diketahui biaya variable overhead sebesar 4/2 dari biaya fixed overhead. Lalu, perusahaan selalu mengemas satu Kue Lapis Macho dengan box khusus seharga Rp5.500/box dan terdapat biaya pengiriman sebesar Rp2.500/unit.
6. PT Buskin memproduksi 25.000 unit Kue Lapis Macho pada tahun 2024. Setelah dilakukan *stock opname* tidak terdapat beginning finished goods, sedangkan ending finished goods adalah 450 unit Kue Lapis Macho.

Diminta:

Hitunglah *cost per unit* dan *Income Statement* untuk PT Buskin tahun 2024 menggunakan *Variable Costing* dan *Absorption Costing*, dan sertakan juga **rekonsiliasi** income tahun 2024!

PROBLEM VI

Niiche Ltd. merupakan perusahaan yang memproduksi dan menjual vas bunga estetik dengan hiasan mutiara beroperasi di Tangerang. Berikut adalah informasi mengenai produksi Niiche Ltd. pada periode Juli 2025:

1. Setiap Vas Bunga Estetik dengan hiasan mutiara dibuat dengan bahan baku sebagai berikut, yaitu membutuhkan 1,2 kg tanah liat premium, 240 ml cat akrilik, dan 20 buah mutiara. Bahan baku dibeli oleh supplier yang sama, yaitu supplier REL dengan harga Rp40.750/kg untuk tanah liat premium, Rp575.000/4 liter untuk cat akrilik, dan Rp210.000/box untuk mutiara dimana 1 box berisi 32 buah mutiara. Dikarenakan hubungan baik yang terjaga antara Niiche Ltd. dengan supplier REL, maka supplier REL memberikan diskon harga jual produknya sebesar 10%.
2. Total prime cost untuk bulan Juli 2025 adalah Rp1.811.043.000, sedangkan total conversion cost untuk periode Juli 2025 sebesar 2,5 kali dari total conversion cost bulan lalu. Diketahui total conversion cost bulan Juni 2025 adalah Rp192.270.000.
3. Berikut adalah informasi dan rincian biaya-biaya yang dikeluarkan oleh Niiche Ltd. selama proses produksi dan operasional pada periode Juli 2025:
 - Biaya kemasan Rp4.100/unit
 - Biaya iklan dan pemasaran Rp14.584.000/semester
 - Biaya depresiasi gedung pabrik Rp128.025.000/tahun
 - Gaji satpam pabrik Rp8.759.650/bulan
 - Komisi penjualan Rp5.900/unit
 - Gaji bagian kantor dan penjualan Rp19.285.000/tahun
 - Biaya utilitas (62% kantor) Rp30.810.000/triwulan
 - Biaya depresiasi mesin Rp289.500.000/caturwulan
4. Pada periode Juli 2025, perusahaan berhasil menjual sebanyak 8.200 unit. Sebelumnya, petugas gudang melakukan perhitungan *finished goods* dan ditemukan 720 unit pada 30 Juni 2025 dan 320 unit pada 31 Juli 2025.
5. Harga jual per unit Vas Bunga Estetik ialah Rp285.000.

Diminta:

Hitunglah *cost per unit* dan *Income Statement* untuk Niiche Ltd. bulan Juli 2025 menggunakan *Variable Costing* dan *Absorption Costing*, dan sertakan juga **rekonsiliasi** income bulan Juli 2025!

It's not how much money you make, but how much money you keep, how hard it works for you, and how many generations you keep it for. –Robert Kiyosaki-

SESSION 10
CHAPTER 13

Segment Reporting, Decentralization, and the Balanced Scorecard

Segmented reporting adalah pelaporan yang dibuat oleh perusahaan segmen-segmen tertentu seperti berdasarkan cabang, lini produk, kategori customer, dll. Segmented reporting digunakan oleh perusahaan yang menerapkan sistem desentralisasi dimana perusahaan memberikan kewenangan kepada cabang untuk membuat laporan keuangannya sendiri.

Responsibility Center :

1. Cost Center → fokusnya pada biaya.
2. Profit Center → fokusnya pada biaya & pendapatan.
3. Investment Center → fokusnya pada cost, revenue, dan investment.

Fixed cost dibagi menjadi 2 kategori, yaitu:

- Traceable Fixed Cost

Biaya tetap yang terjadi di suatu segmen tertentu dan biaya tersebut dapat dihilangkan apabila segmen tersebut dihapus.

Contoh : biaya pemasaran produk, gaji manajer divisi suatu produk, dll.

- Common Fixed Cost

Biaya tetap yang terjadi untuk beberapa segmen dan biaya tersebut akan tetap ada apabila satu segmen tertentu dihapus.

Contoh : gaji direktur perusahaan, biaya listrik pabrik, dll.

Format segment reporting

	Produk A	Produk B	Total
Sales	AAA	BBB	CCC
-/- Variable Cost	DDD	EEE	FFF
Contribution Margin	GGG	HHH	III
-/- Traceable Fixed Cost	JJJ	KKK	LLL
Segmented Margin	MMM	NNN	OOO
-/- Common Cost			PPP
Net Operating Income			QQQ

Return on Investment adalah kemampuan manajemen dalam mengoperasikan harta untuk mendapatkan laba.

Kelebihan dari ROI :

- Mendorong manajer cabang, anak perusahaan, dan manajer divisi untuk lebih efektif dan efisien mengoperasikan harta untuk memperoleh pendapatan atau untuk mempercepat aset turnover.

- Meningkatkan net profit margin.

Kekurangan dari ROI :

- Mempersempit pola pikir manajer yang hanya mengejar laba jangka pendek saja, tanpa bersedia untuk menambah investasi untuk memperoleh laba jangka panjang.

* **Net Operating Income** adalah income sebelum bunga dan pajak dan sering disebut juga sebagai EBIT.

* **Operating Assets** terdiri atas cash, accounts receivable, inventory, plant and equipment, dan semua aset lain yang ditahan untuk tujuan operasional. Contoh aset yang **tidak** termasuk ke operating aset yaitu land held for future use, building yang disewakan ke orang lain,dll.

Rumus

$$\begin{aligned} \text{Return on Investment (ROI)} &= \text{Profit Margin} \times \text{Investment Turnover} \\ &= \frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Sales}} \times \frac{\text{Sales}}{\text{Average Operating Asset}} = \frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Average Operating Asset}} \end{aligned}$$

$$\text{Average Operating Asset} = \frac{(\text{Operating asset periode ini} + \text{Operating asset periode sebelumnya})}{2}$$

Residual income adalah net operating income yang investment center dapat diatas dari return minimal yang dibutuhkan pada operating assetnya.

Jika residual income digunakan untuk mengukur performa, tujuannya adalah untuk memaksimalkan nilai residual income, bukan untuk memaksimalkan ROI. Karena jika tujuannya adalah untuk memaksimalkan ROI, maka setiap perusahaan akan melepaskan semua produknya kecuali 1 produk yang memiliki ROI tertinggi.

Rumus

$$\text{Residual Income} = \text{Net Operating Income} - (\text{Average Operating Assets} \times \text{Minimum Required Rate of Return})$$

PROBLEM I

Floral Fresh Co. is manufacturer of scented soap. On the occasion of company's 5th anniversary, Floral Fresh Co. sold 500 pcs bundled products consisting of 1 bottle of body soap and 1 bottle of hand soap. Unit price of body soap and hand soap are ¥1.500 and ¥1.000, and the bundling price is ¥2.000. Company uses stand-alone revenue allocation method.

Contribution Margin for body soap and hand soap are 40% and 30%. Total fixed expense for the promotion period is ¥450.000. Fixed expense consists of traceable expenses ¥350.000 with ratio for body soap and hand soap are 5:7.

Required:

Prepare segmented income statements for Floral Fresh Co. during the promotion period.

PROBLEM II

Strike Corp merupakan perusahaan yang memproduksi minuman soda sejak tahun 2019. Sejak berdirinya usaha, Strike Corp memiliki 2 jenis produk yaitu Rook Beer dan Tabs. Berikut adalah informasi mengenai kedua jenis produk tersebut selama tahun 2024:

1. Setiap tahunnya Strike Corp selalu memproduksi 85.000 botol Rook Beer dan 105.000 botol Tabs. Namun sejak terjadinya inflasi di tahun 2023, di tahun 2024 Strike Corp mengurangi jumlah produksinya sebanyak 10% untuk setiap jenis produk dari yang biasanya diproduksi per tahun.
2. Selama tahun 2024, produk Tabs laku terjual seluruhnya, sedangkan Rook Beer tersisa 150 botol dengan asumsi tidak ada persediaan awal baik untuk Rook Beer maupun Tabs.
3. Harga jual yang ditetapkan oleh Strike Corp ialah Rp25.000/botol untuk Tabs dan Rp234.000/lusin untuk Rook Beer.
4. Dalam membuat 1 botol Rook Beer dibutuhkan 300ml air soda dan 18gr gula, sedangkan 1 botol Tabs dibutuhkan 425ml air soda dan 30cc konsentrat lemon.
5. Perusahaan membeli air soda seharga Rp270.000/galon, di mana 1 galonnya berisi 15 liter air soda. Selain itu, untuk 1 karung gula dengan berat 8 kg dibeli dengan harga Rp1.760.000 dan 1 liter konsentrat lemon seharga Rp150.000.
6. Pengerjaan setiap botol Rook Beer membutuhkan waktu 45 menit, sedangkan sebotol Tabs membutuhkan waktu 15 menit lebih cepat daripada Rook Beer. Tenaga kerja langsung diberi upah Rp4.500/jam.
7. Diketahui total variable overhead yang dikeluarkan untuk kedua produk oleh Strike Corp adalah Rp148.500.000. Kemudian, diketahui juga total variable COGS untuk produk Tabs adalah Rp1.450.000.000.
8. Biaya packaging untuk setiap botol produk ialah Rp1.500.
9. Strike Corp juga mengeluarkan biaya-biaya, seperti biaya iklan per tahun untuk memasarkan produknya sebesar Rp12.500.000 untuk Rook Beer dan Rp10.250.000 untuk Tabs. Ada juga beban lain-lain selama 2024 sebesar Rp28.000.000 dimana perbandingan antara Tabs dan Rook Beer adalah 3:5.
10. Strike Corp menggunakan mesin untuk memproduksi Rook Beer yang diperoleh sejak 1 Maret 2019 disusutkan dengan metode units of activity dengan harga perolehan Rp350.000.000, mesin di estimasikan dapat bekerja selama 5 tahun dengan kapasitas maksimum 60.000 jam

dengan nilai sisa Rp15.500.000. Selama tahun 2024, mesin bekerja sebanyak 2.800 jam. Sedangkan untuk produksi atas Tabs, perusahaan menggunakan mesin yang diperoleh sejak 1 Januari 2020 dengan harga perolehan Rp450.000.000 dengan nilai sisa 2x dari nilai sisa mesin Rook Beer, dan diestimasikan dapat digunakan selama 20 tahun, untuk mesin ini perusahaan menggunakan metode garis lurus.

- Perusahaan juga membayar gaji seorang staff administrasi kantor sebesar Rp1.500.000/bulan, biaya utilitas untuk kantor sebesar Rp3.200.000/kuartal dan sewa kantor sebesar Rp120.000.000/tahun.

Diminta:

Buatlah *Segmented Income Statement* untuk masing-masing produk Strike Corp, serta hitunglah *Return on Investment* dan *Residual Income* jika diketahui required return sebesar 12% dengan nilai investasi untuk produk Rook Beer adalah Rp525.000.000 dan Tabs sebesar Rp1.200.000.000! (Pembulatan ke 2 angka di belakang koma). Tentukan juga produk manakah yang lebih baik!

PROBLEM III

Jacob Inc merupakan perusahaan yang memproduksi dan menjual parfum. Jacob Inc mempunyai beberapa lini produk atau jenis parfum, yaitu HNMS dengan wangi vanilla dan SALK dengan wangi peach. Berikut ini adalah informasi dan performa Jacob Inc mengenai kedua produk tersebut selama tahun 2025:

- Jacob Inc berhasil menjual 50.000 pcs, dimana jumlah unit terjual untuk SALK 5.000 pcs lebih banyak dari HNMS. Jacob Inc memiliki harga jual untuk produk HNMS seharga Rp56.000 dan harga untuk SALK sebesar 90% dari harga HNMS. Sebelumnya perusahaan sudah melakukan stock opname di 1 Januari 2025 dan diketahui bahwa Jacob Inc memiliki persediaan awal 150 pcs HNMS dan 80 pcs SALK. Berikutnya pada 31 Desember 2025 dilakukan stock opname kembali dan ditemukan bahwa masih tersisa 10 pcs untuk HNMS, dan persediaan akhir SALK sebesar 5% dari persediaan awal SALK 1 Januari 2025.
- Dalam memproduksi satu pcs HNMS dibutuhkan waktu pengerjaan 75 menit, sedangkan 1/2 lusin SALK dapat diselesaikan dalam waktu 6 jam. Jacob Inc melakukan pembayaran upah tenaga kerja langsung dengan rate sebesar Rp15.500/jam.
- Diketahui total conversion cost per unit adalah Rp122.500 dengan perbandingan conversion cost antara HNMS : SALK adalah 9:6. Sedangkan perbandingan untuk Fixed overhead dengan Variable overhead untuk setiap jenis produk selalu 4:1.
- Berikut adalah data terkait dengan kebutuhan bahan baku per unit setiap produk:

	HNMS	SALK
Alkohol	0,120 liter	90 ml
Ekstrak Vanilla	75 cc	-
Ekstrak Peach	-	5 sdm (1 sdm = 11 ml)

Diketahui bahwa perusahaan membeli alkohol dengan harga Rp170.000/5 liter, ekstrak vanilla dengan harga Rp99.000/liter, dan ekstrak peach dengan harga Rp180/ml.

- Jacob Inc mengeluarkan biaya juga untuk packaging dari parfum seharga Rp6.200/pcs.
- Jacob Inc memiliki mesin tersendiri untuk setiap produk parfumnya. Mesin untuk memproduksi HNMS diperoleh pada 11 Mei 2024 dengan biaya perolehan Rp825.000.000, nilai sisa

Rp40.000.000, umur manfaat 10 tahun disusutkan dengan metode menurun berganda. Jacob Inc juga punya mesin untuk memproduksi SALK diperoleh sejak 26 April 2025 dengan biaya perolehan Rp1.800.000.000, nilai sisa Rp24.000.000 dengan umur manfaat 8 tahun yang disusutkan dengan metode garis lurus.

7. Untuk memantau jalannya proses produksi parfum, maka perusahaan mempekerjakan tiga orang supervisor yakni dua orang untuk produk HNMS dan lainnya untuk SALK. Satu orang supervisor HNMS digaji sebesar Rp5.800.000/caturwulan, sedangkan satu orang supervisor SALK digaji sebesar Rp7.450.000/triwulan.
8. Jacob Inc mengeluarkan biaya iklan di toko online untuk meningkatkan penjualan produknya dengan biaya iklan Rp850.000/bulan untuk HNMS, sedangkan SALK membutuhkan biaya iklan per bulan sebesar 0,5x dari biaya iklan per bulan HNMS.
9. Jacob Inc juga memiliki bangunan untuk kegiatan operasionalnya yang diperoleh sejak 1 Januari 2018 dengan biaya perolehan Rp1.725.000.000, dengan nilai sisa Rp35.000.000, umur manfaat 25 tahun yang disusutkan dengan metode garis lurus.
10. Jacob Inc juga mengeluarkan beberapa biaya-biaya terkait operasional perusahaan, yaitu:
 - Biaya lain-lain Rp15.000.000/tahun
 - Gaji staff admin Rp8.500.000/semester
 - Gaji satpam pabrik Rp2.000.000/bulan

Diminta:

Buatlah **Segmented Income Statement** Jacob Inc untuk tahun 2025, serta hitung **Return on Investment** apabila diketahui rata-rata investasi aset untuk HNMS sebesar Rp330.000.000 dan SALK sebesar Rp450.000.000! Hitung pula **Residual Income** jika diketahui **minimum required of return** sebesar 20%! Tentukan juga produk manakah yang lebih baik! (Pembulatan ke 2 angka di belakang koma).

Be so good they can't ignore you. -Steve Martin-

SESSION 11

CHAPTER 13

TRANSFER PRICING

Transfer Pricing adalah harga yang dikenakan atas penjualan barang atau jasa dari 1 segmen perusahaan kepada segmen lain pada perusahaan yang sama.

Contohnya PT. Cornerstore memiliki 3 divisi yaitu divisi A, divisi B, dan divisi C. Produk divisi A bisa dijual ke divisi B, kemudian produk divisi B bisa dijual ke pasar atau ditransfer ke divisi C dan yang terakhir divisi C produknya dijual ke pasar.

Produk atau jasa yang ditransfer diantara subunit dalam organisasi disebut *intermediate product*. Unit yang menerima produk tersebut dapat memproses produk lebih lanjut atau produk langsung dijual secara langsung ke pasar eksternal.

Perusahaan yang besar atau *multinational company* umumnya memiliki dampak cabang dan anak perusahaan. Kantor pusat akan mengatur transaksi bisnis antara anak perusahaannya agar dapat menguntungkan induk perusahaan. Transfer price dapat digunakan untuk cost, profit, atau investment center.

Perusahaan menggunakan transfer price:

- Agar manajer fokus terhadap performa subunit nya sendiri
- Untuk merencanakan dan mengkoordinasikan *action* dari subunit yang berbeda untuk memaksimalkan income perusahaan secara keseluruhan

Ada 3 pendekatan untuk transfer pricing :

1. Market-based Approach

Pada pendekatan ini, transfer price adalah **harga dimana produk yg ditransfer dapat dijual ke pembeli diluar**. Jika terdapat harga dari produk atau jasa yang mirip, mungkin manajer akan menggunakan harga tersebut.

Misalnya material digunakan oleh PT. A pada Divisi Y dibeli dari supplier luar seharga \$20, material yang sama diproduksi oleh divisi X. Divisi X produksi full kapasitas 50.000 dan bisa menjual semua yang diproduksi ke divisi Y atau ke pembeli luar.

Transfer price \$20 per unit (market price) tidak memiliki dampak ke divisi X karena akan tetap mendapatkan harga \$20 per unit tidak peduli siapa yang membeli produknya.

Mentransfer produk atau jasa dengan *market price* dapat mengarah pada keputusan optimal jika tiga kondisi terpenuhi:

- (1) Pasar untuk produk antara sangat kompetitif,
- (2) saling ketergantungan subunit minimal,
- (3) tidak ada biaya atau manfaat tambahan bagi perusahaan secara keseluruhan dari pembelian atau penjualan di pasar eksternal alih-alih bertransaksi secara internal.

2. Cost Approach.

Dalam pendekatan cost, **cost digunakan sebagai transfer price**. beragam biaya digunakan dlm pendekatan ini, seperti total *product cost per unit* dan *variable product per unit*.

Harga transfer dengan pendekatan cost sangat membantu ketika harga pasar tidak tersedia, tidak sesuai, atau terlalu mahal untuk diperoleh. Hal ini dapat terjadi, misalnya, ketika pasar tidak kompetitif sempurna, ketika produk tersebut dikhususkan, atau ketika produk internal berbeda dari produk yang tersedia secara eksternal dalam hal kualitas dan layanan pelanggan yang disediakan untuknya.

3. Hybrid Approach

Pendekatan ini **mempertimbangkan informasi cost dan pasar**. Pendekatan ini memungkinkan manajer untuk bernegosiasi pada harga transfer price. Subunit manajer diminta untuk bernegosiasi transfer price dan memutuskan apakah harus membeli atau menjual secara internal. Negosiasi sering dilakukan ketika harga pasar fluktuatif. Oleh karena itu, manajer butuh informasi terkini mengenai cost dan harga produk untuk proses negosiasi.

Range harga agar dapat melakukan transfer pricing :

$$\textit{Minimum Acceptable Price} \leq \textit{Price} \leq \textit{Maximum Purchase Price}$$

***Maximum Purchase Price** adalah harga pasar/harga jual barang dari supplier luar.

Rumus untuk mencari Minimum Acceptable Price :

$$\textit{Minimum Acceptable Price} = \textit{Variable cost per unit transferred} + \frac{\textit{Total Contribution Margin Loss}}{\textit{Total Units Transferred}}$$
$$\textit{Total Contribution Margin Loss} = (\textit{unit selling price} - \textit{variable cost}) \times \textit{unit sacrificed}$$

***Variable Cost per unit transferred** = biaya variable per unit yang muncul saat melakukan transfer pricing

***Unit Sacrificed** = unit yang semestinya dijual ke pihak ketiga tapi dijual ke pihak internal.

***Total Contribution Margin loss** = kerugian yang muncul dari total unit yang semestinya dijual ke pihak ketiga.

✚ Jika range yang dihasilkan itu memungkinkan, maka dapat terjadi transfer pricing.

Contoh 1

Diketahui minimum acceptable price yang adalah sebesar \$100 dan maksimum acceptable price adalah \$200.

Maka, berdasarkan range diatas akan didapat :

$$\$100 \leq \textit{Price} \leq \$ 200$$

Hanya untuk digunakan di lingkungan TSM!

Hasil : dapat terjadi transfer pricing.

Contoh 2

Diketahui minimum acceptable price yang adalah sebesar \$100 dan maksimum acceptable price adalah \$90.

Maka, berdasarkan range diatas akan didapat :

$$\$100 \leq \text{Price} \leq \$90$$

Hasil : tidak dapat terjadi transfer pricing.

PROBLEM I

Ciocco Co. is a company that produces chocolate jam and chocolate biscuit. It has two divisions: JAM Division and BSC Division. These recent years, both divisions have always purchased the cocoa powder from external suppliers. Since January 2024, JAM Division acquired its cocoa powder supplier and offered BSC Division to buy cocoa powder from JAM instead of external supplier.

BSC Division has bought 1,000 kg of cocoa powder from a variety of suppliers. The average price paid was \$23 per kg. BSC Division would take the offering if JAM Division could give a lower price. JAM Division gathered the following information regarding the cost of cocoa powder per kg.

Direct Materials	\$12
Direct Labor	\$3
Variable Overhead	\$1.80
Fixed Overhead	\$10,200 (for capacity 6,000 kg)
Selling Price	\$25

Required:

1. If BSC Division take the offering for price of \$20 per kg, would JAM Division sell the cocoa powder? How much profit or loss would JAM Division get?
2. Assume that the cocoa powder supplier is currently selling 5,250 kg. What are the minimum and maximum transfer prices? Would the transfer take place?
3. Assume that the cocoa powder supplier is currently selling 3,000 kg. What are the minimum and maximum transfer prices? Would the transfer take place?

PROBLEM II

Emtel Inc adalah Perusahaan mie instan yang terkenal. Emtel Inc memiliki dua departemen, yaitu departemen Maker yang memproduksi tepung terigu, dan departemen Keeper yang memproduksi mie. Saat ini, seorang manajer dari departemen Keeper sedang mencari cara untuk menekan biaya produksi karena adanya kenaikan harga tepung terigu dengan membeli dari departemen Keeper. Berikut ini adalah informasi terkait departemen Maker selama tahun 2025:

1. Setiap pcs tepung terigu hasil produksi departemen Maker membutuhkan 120gr biji gandum. Perusahaan membeli biji gandum dari vendor DuaGajah dengan harga Rp145.000/karton dimana 1 karton dapat memuat 12 kg biji gandum.
2. Dalam proses pembuatan 1 pcs tepung terigu membutuhkan waktu 30 menit dengan upah tenaga kerja Rp9.200/jam.
3. Manufacturing Overhead untuk satu pcs tepung terigu adalah 0,6x dari prime cost, dimana perbandingan antara Variable Overhead dan Fixed Overhead adalah 4:8.
4. Variable Selling and Administrative untuk satu pcs tepung terigu yakni biaya pengemasan Rp750, komisi penjualan sebesar Rp1.000, dan biaya pengiriman sebesar 1,2x komisi penjualan.
5. Tepung terigu dijual ke pihak luar dengan harga Rp52.000/pcs.

Informasi tambahan:

- Harga tepung terigu yang ditawarkan supplier luar kepada departemen Keeper adalah Rp40.000/pcs.
- Departemen Maker memiliki kapasitas produksi sebesar 18.500 pcs per tahun.
- Departemen Keeper membutuhkan 10.000 pcs tepung terigu untuk produksi setiap tahunnya.

- Jika transfer pricing terjadi, maka seluruh biaya pengiriman dan 80% komisi penjualan dapat dihindari.

Diminta:

Tentukan apakah terjadi *transfer pricing* dan berapa rentang harga jika terjadi *transfer pricing* untuk setiap kasus independen yang dialami departemen Maker berikut ini!

1. Unit yang dijual ke pihak ketiga setiap tahun 7.500 pcs.
2. Unit yang dijual ke pihak ketiga setiap tahun 15.500 pcs.
3. Unit yang dijual ke pihak ketiga setiap tahun 18.500 pcs.

PROBLEM III

CV Gapur merupakan perusahaan yang beroperasi pada bidang makanan yang memiliki dua departemen, yaitu departemen Choco yang memproduksi bubuk cokelat, dan departemen Biscuit yang memproduksi biscuit cokelat. Departemen Biscuit berniat untuk memasok kebutuhan bubuk cokelat untuk produksi biscuit cokelat karena adanya inflasi ditahun 2024. Manajer yang bertanggung jawab untuk kedua departemen tersebut akhirnya berdiskusi untuk menentukan apakah hal tersebut memungkinkan. Berikut adalah informasi terkait departemen Choco selama tahun 2024:

1. Dalam membuat 1 bungkus bubuk cokelat membutuhkan 1,1 ons biji kakao. Perusahaan membeli biji kakao dari supplier V dengan harga Rp12.000/kg.
2. Dalam memproduksi 1 bungkus bubuk cokelat, departemen Choco membutuhkan waktu 20 menit, dengan upah pegawai produksi Rp4.000 per 10 menit.
3. Total conversion cost untuk 1 bungkus bubuk cokelat adalah Rp 22.000. Perbandingan antara variable overhead dan fixed overhead adalah 2:5.
4. Departemen Choco mengeluarkan biaya Variable Selling and Administrative yang terdiri dari biaya-biaya berikut:
 - Biaya Pengemasan : 65% lebih tinggi dari biaya pengiriman
 - Komisi Penjualan : 6/10 dari biaya pengemasan
 - Biaya Pengiriman : Rp2.200.
5. Satu bungkus bubuk cokelat dijual ke pihak luar dengan harga Rp35.000/bungkus.

Informasi tambahan:

- Harga satu bungkus bubuk cokelat yang ditawarkan supplier luar kepada departemen Biscuit adalah Rp360.000/lusin.
- Departemen Choco memiliki kapasitas produksi sebesar 25.000 bungkus bubuk cokelat per tahun.
- Departemen Biscuit membutuhkan 1.000 bungkus bubuk cokelat untuk produksi setiap bulan.
- Jika transfer pricing terjadi, maka seluruh biaya pengiriman, dan 2/3 dari komisi penjualan dapat dihindari.

Diminta:

Tentukanlah apakah *transfer pricing* dapat dilakukan dan sertakan juga range harganya selama tahun 2024 apabila:

1. Departemen Choco menjual 100% dari bubuk coklat yang diproduksinya.
2. Departemen Choco menjual 70% dari bubuk coklat yang diproduksinya.
3. Departemen Choco menjual 20% dari bubuk coklat yang diproduksinya

Do your best and let God do the rest – Ben Carson-

SESSION 12

CHAPTER 4

Cost, Volume, Profit, Relationship

Cost, Volume, Profit Analysis adalah analisis untuk mengetahui hubungan antara cost yang dikeluarkan oleh perusahaan, volume penjualan yang dilakukan & profit yang didapatkan oleh perusahaan.

CVP Analysis dapat membantu perusahaan untuk mengatasi beberapa masalah seperti :

- Jumlah unit yang harus dijual agar mencapai titik impas.
- Dampak jika terjadi penurunan biaya tetap pada break even point.
- Dampak jika terjadi peningkatan harga pada profit.

5 faktor utama yang mempengaruhi CVP Analysis :

1. Selling price
2. Volume Penjualan
3. Biaya Variable per unit
4. Total Biaya tetap
5. Variasi produk terjual

Untuk mempermudah perhitungan CVP, manajer biasanya mengadopsi asumsi berikut :

- a. Harga jual konstan. Harga produk/jasa tidak akan berubah jika volume berubah.
- b. Cost itu linear dan bisa dibagi menjadi komponen variabel dan tetap. Biaya variabel konstan per unit dan biaya tetap konstan secara total.
- c. Pada perusahaan yang memiliki produk lebih dari satu, mix dari produk terjual akan konstan.
- d. Semua produk terjual

1. Break Even Point (BEP)

Break Even Point adalah suatu kondisi dimana total beban perusahaan = total pendapatan perusahaan sehingga perusahaan tidak untung/rugi (profit = 0). BEP sangat penting bagi manajemen untuk mengambil keputusan untuk menarik produk/mengembangkan produk atau untuk menutup anak perusahaan. Selain itu, titik impas juga sangat penting untuk mengukur manajemen dalam efisiensi biaya dan efektivitas dalam memperoleh pangsa pasar yang menguntungkan.

Single Product (1 jenis produk)

- $\text{BEP in Unit} = \frac{\text{Fixed Expenses}}{\text{Contribution Margin per unit}}$
- $\text{BEP in Dollar} = \frac{\text{Fixed Expenses}}{\text{Contribution Margin Ratio}} = \text{BEP in unit} \times \text{selling price}$
- $\text{Contribution Margin Ratio} = \frac{\text{Contribution Margin}}{\text{Sales}}$
- $\text{Contribution Margin} = \text{selling price of one unit} - \text{variable cost of one unit}$
- $\text{Total Contribution Margin} = \text{Total Sales} - \text{Total Variable Cost}$

Multiple Product (>1 jenis produk)

Step 1 : Hitung Sales Mix dengan membuat perbandingan unit sold produk A, produk B,dll.

Step 2 : Menghitung CM Package

	Selling Price	Variable Cost	=	Contribution Margin/unit	x	Sales Mix	=	CM Package
Produk A								
Produk B								
TOTAL CM PACKAGE								

Step 3 : Menghitung BEP Package = $\frac{\text{Fixed Cost}}{\text{CM Package}}$

Step 4 : Menghitung BEP in Unit = BEP Package x Sales Mix (masing-masing produk)

Step 5 : Menghitung BEP in \$ = BEP in Unit x Selling Price (masing-masing produk)

Hubungan dalam persamaan BEP :

1. Jika ada peningkatan harga jual per unit, akan meningkatkan contribution margin dan menurunkan Break Even Point.
2. Jika ada penurunan biaya variable per unit, akan meningkatkan contribution margin dan menurunkan Break Even Point.
3. Jika ada peningkatan biaya tetap, akan meningkatkan Break Even Point.

2. Target Profit

Pada BEP, sales dan cost itu berjumlah sama. Akan tetapi, tujuan dari kebanyakan perusahaan adalah untuk mendapatkan profit dan setiap perusahaan memiliki target profitnya masing-masing. **Target Profit** adalah berapa unit yang harus dijual atau berapa total penjualan yang harus didapatkan untuk mencapai target profit tertentu.

- Target Profit in Unit = Target Profit + $\frac{\text{Fixed Expenses}}{\text{Contribution Margin per unit}}$
- Target Profit in \$ = Target Profit + $\frac{\text{Fixed Expenses}}{\text{Contribution Margin Ratio}} = \text{Target Profit in unit} \times \text{Selling Price}$

*** Target profit in dollar harus sebelum pajak.**

3. Margin of Safety (MOS)

Margin of Safety adalah kondisi dimana terdapat kelebihan penjualan aktual atau penjualan yang dianggarkan dibandingkan dengan penjualan pada titik impas.

Jika MOS meningkat, maka risiko kerugian perusahaan meningkat.

- Margin of Safety in \$ = Actual Sales – BEP Sales
- Margin of Safety in % = $\frac{(\text{Actual Sales} - \text{BEP Sales})}{\text{Actual Sales}} \times 100\%$

4. Degree of Operating Leverage (DOL)

Degree of Operating Leverage adalah pengukuran tingkat sensitivitas net operating income terhadap % perubahan penjualan yang terjadi.

Semakin tinggi nilai DOL, maka semakin besar perubahan net operating income akibat perubahan penjualan yang terjadi.

$$\text{DOL} = \frac{\text{Contribution Margin}}{\text{Net Operating Income}}$$

PROBLEM I

Lilith Corp. produced two kinds of product: Alpha and Omega. The following is the Lilith Corp.'s financial data in October 2024.

	Alpha	Omega
Unit Sold	1.000	1.200
Sales Revenue	Rp27.500.000	Rp42.000.000
Contribution Margin Ratio	60%	50%
Common Fixed Costs	Rp30.270.000	

Required:

1. Determine the BEP of each product by using the CM Package Method.
2. If Lilith Corp. has a target monthly profit of Rp10.000.000, what is the value of Sales Revenue the company must achieve?

PROBLEM II

TOSI Inc merupakan perusahaan makanan ternama yang berlokasi di Jakarta Selatan. TOSI Inc menjual 2 jenis makanan, yaitu Bomboloni Stroberi dan Bomboloni Nanas. Berikut diberikan informasi anggaran dan proses produksi dari TOSI Inc selama bulan Juni 2024:

1. Adanya tren penjualan yang naik menyebabkan TOSI Inc untuk meningkatkan jumlahnya sebanyak 22% dari produksi bulan Mei. Diketahui bahwa produksi bulan Mei 2024 adalah 130.000 pcs dimana perbandingan antara Bomboloni Stroberi dan Bomboloni Nanas adalah 7:6. Berikut adalah hasil stock opname mengenai persediaan TOSI Inc di awal Juni dan awal Juli 2024:

Jenis	1 Juni 2024	1 Juli 2024
Bomboloni Stroberi	6.700 pcs	2.100 pcs
Bomboloni Nanas	70% dari persediaan awal Bomboloni Stroberi	790 lebih banyak dari persediaan akhir Bomboloni Stroberi

2. Dalam membuat kedua jenis Bomboloni tersebut, dibutuhkan bahan baku tepung terigu, dimana 1 kg tepung terigu dapat membuat 2 pcs Bomboloni Stroberi, sedangkan 560 gr tepung terigu dapat membuat 1 pcs Bomboloni Nanas. Selain tepung terigu, dalam membuat Bomboloni Stroberi dibutuhkan 0,5 kg buah stroberi dan 700 cc selai nanas untuk Bomboloni Nanas. Tepung terigu dibeli oleh perusahaan dari supplier JJ dengan harga Rp35.000/kg, kemudian harga buah stroberi Rp105.000/kantong di mana satu kantongnya berisi 2,5 kg buah stroberi dan selai nanas Rp15.000/500gr. Pada bulan Juni 2024 terjadi kenaikan 5% harga tepung terigu dari yang sudah ditetapkan, dan untuk bahan baku lainnya tetap.
3. Dalam membuat Bomboloni Stroberi dibutuhkan waktu selama 65 menit, sedangkan Bomboloni Nanas 15 menit lebih cepat dari Bomboloni Stroberi. Upah tenaga kerja dibayar TOSI Inc seharga Rp16.800/jam.
4. Untuk menggoreng 10 pcs makanan, dibutuhkan 0,75 liter minyak yang dibeli perusahaan dengan harga Rp22.000/liter. Selain itu, juga terdapat biaya komisi penjualan sebesar Rp2.500/pcs.

5. TOSI Inc memiliki 2 mesin, yaitu mesin X untuk memproduksi Bomboloni Nanas, dan mesin Y untuk memproduksi Bomboloni Stroberi. Mesin X diperoleh pada 31 Maret 2024 dengan harga Rp90.000.000 dengan nilai sisa Rp2.400.000, serta diestimasi memiliki masa manfaat selama 10 tahun yang disusutkan menggunakan metode saldo menurun berganda. Sedangkan mesin Y diperoleh pada 1 Agustus 2022 dengan harga perolehan Rp65.000.000 dan diestimasi nilai sisa sebesar Rp5.000.000 dengan masa manfaat selama 8 tahun. Mesin Y disusutkan menggunakan metode garis lurus.
6. Selain kedua mesin tersebut, TOSI Inc juga menyewa ruko dengan sewa tahunan Rp45.000.000, gaji satpam kantor sebesar Rp3.600.000/triwulan dan biaya lain-lain sebesar Rp3.700.000/bulan.
7. Dalam bulan Juni 2024 TOSI Inc menjual Bomboloni Stroberi dengan harga Rp65.000/pcs, sedangkan harga Bomboloni Nanas adalah 98% dari harga Bomboloni Stroberi per pcs.

Diminta:

1. Hitunglah BEP Multiple Product dengan pendekatan CM package (Bulatkan ke 4 angka dibelakang koma!)
2. Alokasikan BEP tersebut dalam unit dan penjualan untuk masing-masing produk.

PROBLEM III

Kloff Co adalah perusahaan yang memproduksi dan menjual minuman frappucino dalam kemasan botol kopi yang *reusable* sejak tahun 2020. Saat ini Kloff Co memiliki 3 jenis frappucino yang diminati pembeli, yaitu Key Lime Frappucino, Butterbeer Frappucino, dan Banana Frappucino. Berikut adalah informasi budget dari Kloff Co selama tahun 2025:

1. Kloff Co menjual Butterbeer Frappucino dengan harga Rp53.000/botol, sedangkan Key Lime Frappucino ialah 1,1x harga jual Butterbeer Frappucino, dan harga jual Banana Frappucino adalah Rp2.200 lebih tinggi dari Key Lime Frappucino.
2. Kloff Co memiliki persediaan awal pada 1 Januari 2025 sebanyak 12.750 botol dengan perbandingan antara Key Lime Frappucino, Butterbeer Frappucino dan Banana Frappucino masing-masing ialah 18:12:15. Persediaan akhir Key Lime Frappucino adalah 2.100 botol, sedangkan persediaan akhir untuk Butterbeer Frappucino sebanyak 1.900 botol, dan persediaan akhir untuk Banana Frappucino lebih banyak 3.450 botol dari persediaan akhir Key Lime Frappucino.
3. Dalam membuat satu botol Key Lime Frappucino dibutuhkan 85 ml sirup vanila dan 100 cc jeruk nipis. Untuk membuat satu botol Butterbeer Frappucino dibutuhkan 0,07 liter sirup caramel dan 80 gr toffee nut. Sedangkan untuk membuat satu botol Banana Frappucino dibutuhkan 120 gr bubuk vanilla bean dan 1 buah pisang. Harga dari masing-masing bahan adalah sebagai berikut:

Bahan	Harga
Sirup Vanila	Rp270.000/liter
Jeruk Nipis	Rp55.000/liter
Sirup Caramel	Rp110/ml
Toffee Nut	Rp185.000/kg

Bubuk Vanilla Bean	Rp80.000/kg
Pisang	Rp210.000/lusin

4. Masing-masing jenis produk frappucino memerlukan waktu dalam pembuatan 1 botolnya. Key Lime Frappucino membutuhkan waktu selama 30 menit, sementara Butterbeer Frappucino ialah 2/3 jam, dan waktu pembuatan untuk Banana Frappucino adalah 25 menit lebih cepat dari total waktu pembuatan Key Lime dan Butterbeer. Tenaga kerja diberi upah dengan rate Rp21.000/jam.
5. Dalam proses produksinya, Kloff Co memiliki sebuah gedung pabrik dan sebuah mesin produksi. Gedung pabrik diperoleh pada 1 Januari 2020 dengan harga perolehan Rp1.400.000.000 dengan nilai sisa sebesar Rp200.000.000, diestimasikan dapat digunakan selama 15 tahun dan disusutkan dengan metode garis lurus. Sedangkan, mesin produksi diperoleh perusahaan pada 1 September 2025 dengan harga perolehan mesin ialah Rp526.500.000, masa manfaat mesin 20 tahun tanpa nilai sisa dan disusutkan dengan metode saldo menurun ganda.
6. Kloff Co juga membayar biaya-biaya, seperti biaya utilitas sebesar Rp5.000.000/semester, biaya gaji admin kantor 4 orang sebesar Rp350.000/bulan/orang dan biaya maintenance sebesar Rp1.500.000/triwulan.
7. Setiap minuman frappucino dikemas menggunakan *reusable coffee cup* yang dibeli oleh perusahaan seharga Rp5.600/botol, selain itu juga Kloff Co membayar komisi penjualan sebesar Rp7.200/botol.
8. Pada tahun 2025, perusahaan memproduksi Key Lime Frappucino sebanyak 27.000 botol. Sementara itu perbandingan antara Key Lime Frappucino dan Butterbeer Frappucino adalah 3:4, sedangkan perbandingan antara Banana Frappucino dan Butterbeer Frappucino adalah 4:5.

Diminta:

Hitunglah BEP Multiple Product hingga BEP in unit dan BEP in Rupiah (dengan pendekatan CM Package) untuk masing-masing produk! (Perhitungan dibulatkan ke dua angka dibelakang koma.)

Profit is not something to add on at the end, it is something to plan for in the beginning. -NN-

SESSION 13 & 14

CHAPTER 14

Differential Analysis: The Key to Decision Making

Decision Making adalah proses memilih beberapa alternatif yang paling sesuai dengan nilai-nilai atau tujuan untuk mendapatkan hasil atau solusi mengenai prediksi di masa yang akan datang.

Relevant cost adalah biaya yang berbeda antara alternatif-alternatif yang ada sehingga dapat dipertimbangkan untuk pengambilan keputusan. Relevant cost harus muncul di masa depan karena setiap keputusan yang diambil akan menghasilkan hasil yang diekspektasikan. Relevant cost terdiri atas:

- **Avoidable cost** adalah biaya yang dapat dihilangkan seluruhnya atau sebagian apabila memilih salah satu alternatif dibandingkan alternatif lainnya.
- **Opportunity cost** adalah biaya yang timbul karena manfaat yang dikorbankan akibat memilih salah satu alternatif dibandingkan alternatif lainnya.

Irrelevant cost adalah biaya yang sama untuk alternatif-alternatif yang ada, sehingga tidak dapat dipertimbangkan untuk pengambilan keputusan. Irrelevant cost terdiri atas:

- **Sunk cost** adalah biaya yang sudah terjadi di masa lalu yang tidak dapat dihapus apapun keputusan atau alternatif yang diambil.
- **Future cost that do not differ between the alternatives** adalah biaya yang akan terjadi di masa yang akan datang dalam jumlah yang sama pada semua alternatif yang ada.

Lima step dalam mengambil keputusan:

1. Identifikasi masalah dan ketidakpastian.
2. Mengumpulkan informasi.
3. Membuat prediksi mengenai masa depan.
4. Membuat keputusan dengan memilih dari alternatif-alternatif.
5. Implementasi keputusan, evaluasi performa, dan belajar.

Dua step proses untuk menggunakan relevant cost:

1. Menghapus biaya & manfaat yang bersifat irrelevant.
2. Menggunakan biaya & manfaat yang bersifat relevant untuk mengambil keputusan.

Terdapat 4 kondisi yang berbeda dalam pengambilan keputusan:

1. Keputusan Make/Buy

- **Make** ketika perusahaan akan memproduksi produknya sendiri.
- **Buy** ketika perusahaan akan membeli produknya dari perusahaan lain.

Dalam kondisi ini, manajer dapat mempertimbangkan apakah memproduksi barang sendiri atau membeli dari perusahaan lain dengan mempertimbangkan kualitas, apakah supplier dapat mengirim

sesuai jadwal, berapa biayanya, dll. Jika biaya memproduksi produk sendiri lebih kecil dibanding membeli dari perusahaan lain, maka manajer dapat memilih keputusan memproduksi produk sendiri. Begitupun sebaliknya.

2. Keputusan Keep/Drop

- **Keep** ketika lini produk/ suatu divisi dipertahankan.
- **Drop** ketika lini produk/suatu divisi diberhentikan.

Dalam kondisi ini, jika suatu lini produk tidak menghasilkan keuntungan atau bahkan menyebabkan kerugian bagi perusahaan, maka manajer dapat mempertimbangkan apakah harus menghentikan lini produk tersebut agar kerugian yang ditanggung perusahaan tidak bertambah besar. Akan tetapi, terkadang dengan menghentikan suatu lini produk juga dapat menyebabkan kerugian yang lebih besar dibandingkan tidak menghentikan lini produk.

3. Keputusan Accept/Reject Special Order

- **Accept** ketika perusahaan menerima orderan khusus dari pelanggan.
- **Reject** ketika perusahaan menolak orderan khusus dari pelanggan.

Dalam kondisi ini, manajer dapat mempertimbangkan berapa profit yang dihasilkan jika menerima orderan dari pelanggan tersebut dan jika tidak menerima orderan tersebut apakah terdapat kerugian yang ditanggung. Biasanya orderan khusus ini dalam jumlah besar dan disesuaikan dengan keinginan pelanggan.

4. Keputusan Sell Now/Process Further

- **Sell Now** ketika perusahaan menjual produknya sekarang.
- **Process Further** ketika perusahaan memproses produknya lebih lanjut menjadi produk yang berbeda.

Dalam kondisi ini, manajer dapat mempertimbangkan keputusan mana yang menghasilkan profit lebih besar bagi perusahaan. Jika dengan menjual produknya sekarang, perusahaan dapat profit yang lebih besar dibandingkan memproses lebih lanjut dimana akan menambah biaya lain, maka perusahaan dapat langsung menjual produknya. Akan tetapi, jika dengan memproses lebih lanjut walaupun dengan biaya tambahan dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar, maka manajer dapat memilih keputusan ini.

PROBLEM I

Gamma Inc. uses 100,000 units of a specific component in the production of vacuum cleaner each year. Presently, the component is purchased from an external supplier for \$15 per unit. For some time now, the factory has had idle capacity that could be utilized to make the component. Gamma Inc.'s costs associated with manufacturing the component are as follows:

Direct Materials per Unit	\$4.50
Direct Labor per Unit	\$3.00
Variable Overhead per Unit	\$2.00
Fixed Overhead per Unit (based on annual capacity 100,000 units)	\$2.50

In addition, if the component is manufactured by Gamma Inc., company will hire a new supervisor at an annual cost of \$24,000.

Required:

Help Gamma Inc. to decide whether it is better for company to purchase or produce the components.

PROBLEM II

PT Delta received a special order to produce 500 notebooks with company logo printed. PT Delta has a production capacity of 3,000 notebooks and has regular customers with demand of 2,750 notebooks in a month. Variable costs are \$3.50 per book and fixed cost \$1.50 per book (full capacity). Selling price for a notebook is \$7.50. If PT Delta accept the special order, there will be additional variable costs of \$0.50 per book.

Required:

Determine whether PT Delta should accept or reject the special order. Show your computation.

PROBLEM III

Hamdonner Co merupakan perusahaan yang memproduksi Hamburger di Indonesia sejak tahun 2010. Pada September di tahun 2025, Hamdonner Co mendapat tawaran untuk memproduksi 4.600 unit Hamburger untuk acara internal perusahaan Netflix. Berikut diberikan informasi yang dibutuhkan mengenai produk Hamdonner Co selama September 2025 terkait pesanan khusus:

1. Hamdonner Co menjual Hamburgernya seharga Rp22.000/unit, namun karena produksi pesanan khusus dilakukan dalam jumlah yang banyak, maka Hamdonner Co memberikan harga khusus yaitu Rp20.000/unit.
2. Dalam membuat sebuah Hamburger dibutuhkan 1 buah roti burger, dan 28 gr beef smoke ham. Roti burger dibeli dengan harga Rp30.000/kg, dimana 1 kg memuat 5 buah roti burger, dan beef smoke ham dibeli dengan harga Rp130.000/kg.
3. Sebuah Hamburger memerlukan waktu pengerjaan selama 12 menit yang mana karyawan diberi upah Rp10.000/jam.
4. Karena pesanan khusus ini diminta untuk selesai secepatnya, maka Hamdonner Co tidak memesan bahan baku dari supplier biasanya, sehingga terdapat kenaikan harga bahan baku sebesar 10%, dan juga terdapat kenaikan biaya tenaga kerja langsung sebesar 15%.
5. Diketahui bahwa nilai Variable Overhead adalah Rp1.500/unit, dan di September 2025 naik sebanyak 20%.
6. Untuk membuat pesanan khusus ini, diperlukan untuk menyewa mesin khusus yang digunakan dalam membuat Hamburger dengan harga Rp5.800.000.

7. Penjualan normal Hamdonner Co adalah 9.000 unit. Perusahaan umumnya hanya menggunakan 90% dari kapasitas maksimumnya.

Diminta:

Tentukanlah apakah lebih baik Hamdonner Co menerima atau menolak pesanan khusus tersebut! Sertakan juga perhitungan anda!

PROBLEM IV

PULL&PUSH Clothing adalah perusahaan yang memproduksi dan menjual Sweater O-Neck berbahan dasar kain baby terry cotton. Pada tahun 2025, ternyata ada kenaikan atas bahan baku, maka dari itu PULL&PUSH Clothing memutuskan untuk membeli Sweater O-Neck dengan bahan dasar yang sama dari Excelcutif Co dengan harga Rp225.000/unit. Berikut diberikan informasi mengenai produksi PULL&PUSH Clothing selama tahun 2025:

1. Pada tahun 2025, perusahaan memproduksi 1.250 unit Sweater O-Neck yang dijual dengan harga Rp300.000/unit.
2. Setiap unit Sweater O-Neck membutuhkan 180 cm kain baby terry cotton dan 100 gr benang. Perusahaan membeli kain baby terry cotton dengan harga Rp92.500/m, serta benang dengan harga Rp120.000/kg. Ternyata diketahui karena adanya inflasi, maka terjadi kenaikan seluruh harga bahan baku yang perusahaan pesan sebesar 30% dari harga biasanya.
3. Pengerjaan sebuah unit Sweater O-Neck membutuhkan waktu 80 menit yang diberi upah Rp15.900/jam.
4. Diketahui bahwa total variable expense per unit dari Sweater O-Neck adalah Rp260.000.
5. Dalam memproduksi Sweater O-Neck dibutuhkan tiga buah mesin jahit yang dibeli secara bersamaan dengan harga Rp120.000.000/unit dengan nilai sisa Rp10.000.000/unit, dan diperoleh sejak 2 Mei 2023, diestimasikan dapat digunakan selama 10 tahun dan disusutkan dengan saldo menurun berganda.
6. PULL&PUSH Clothing juga memiliki gedung pabrik yang diperoleh sejak 1 Januari 2019 dengan harga perolehan Rp1.400.000.000 dengan nilai sisa Rp200.000.000, serta diestimasikan oleh perusahaan memiliki masa manfaat selama 30 tahun dengan metode penyusutan garis lurus.
7. Perusahaan rutin dan memiliki beban-beban setiap tahunnya, seperti beban utilitas pabrik sebesar Rp3.000.000/caturwulan, gaji pegawai Rp27.000.000/tahun dengan perbandingan antara supervisor pabrik dan satpam pabrik 5:4, biaya maintenance mesin per semester sebesar 1/3 dari beban utilitas pabrik per tahun.

Informasi jika PULL&PUSH Clothing membeli Sweater O-Neck:

- Jika PULL&PUSH Clothing membeli Sweater O-Neck dari Excelcutif Co, maka perusahaan akan mengurangi 60% gaji satpam pabrik, menghemat sebesar 40% beban utilitas, serta tidak perlu membayar biaya maintenance mesin.
- Penjualan diprediksi mengalami penurunan sebesar 12% karena adanya perbedaan kualitas Sweater O-Neck yang dibeli dari Excelcutif Co.
- Perusahaan perlu membayar biaya angkut sebesar Rp2.800.000 jika membeli Sweater O-Neck dari Excelcutif Co.

- PULL&PUSH Clothing dapat menyewakan mesin jahitnya kepada Uniklock Inc dengan harga Rp7.000.000/mesin/tahun.

Diminta:

Tentukanlah apakah lebih baik PULL&PUSH Clothing memproduksi atau membeli Sweater O-Neck dari Excelcutif Co! Sertakan juga perhitungan anda!

PROBLEM V

Silver Lamian merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi Bubuk Cabai di daerah Pati. Saat ini Silver Lamian sedang mengalami kenaikan penjualan Bubuk Cabai, sehingga manajer marketing Dori mempunyai ide untuk mengembangkan produk lanjutan dari Bubuk Cabai menjadi Sambal Sachet yang memiliki potensi memperluas pasar dan meningkatkan penjualan. Berikut diberikan informasi lengkap Silver Lamian selama Maret 2024:

1. Bubuk Cabai dijual oleh perusahaan dengan harga Rp75.000/kg.
2. Pada bulan Maret 2024, Silver Lamian membeli 2 truk Cabai dengan harga Rp4.000.000/truk, di mana setiap truk memuat 1/2 ton Cabai. Selain itu, perusahaan juga membayar biaya angkut dari supplier ke gudang Silver Lamian seharga Rp120.000/truk. Setiap truk Cabai mampu menghasilkan 2,5 kwintal Bubuk Cabai.
3. Setiap kg Bubuk Cabai membutuhkan waktu produksi selama 50 menit, dimana upah tenaga kerja dibayar Silver Lamian sebesar Rp90.000 per 6 jam.
4. Bubuk Cabai dapat diproses lebih lanjut menjadi Sambal Sachet, yang mana membutuhkan biaya sebesar 25% tambahan untuk bahan baku utama, dan peningkatan waktu pengerjaan lebih lama 1/3 jam. Sedangkan Manufacturing Overhead adalah tetap yaitu 45% dari prime cost.
5. Setiap 1 kg Bubuk Cabai dapat menghasilkan 100 unit Sambal Sachet yang dijual seharga Rp1.000/unit.

Diminta:

Tentukanlah apakah sebaiknya Silver Lamian memproses lebih lanjut Bubuk Cabai menjadi Sambal Sachet atau langsung menjualnya? Sertakan juga perhitungan anda!

PROBLEM VI

Toastmama Inc adalah perusahaan milik Dori yang memproduksi dan menjual berbagai jenis makanan yang diantaranya adalah Roti Gulung Daging, Risol Kentang, dan Lontong Sayur. Berikut merupakan informasi atas ketiga jenis produk makanan tersebut selama tahun 2026 (in Rupiah):

	Roti Gulung Daging	Risol Kentang	Lontong Sayur
Sales Revenue	?	?	128.500.500
-/- Variable Expense	(38.500.000)	Var. Expense ratio 50%	?
Contribution Margin	CM ratio 30%	22.255.000	CM ratio 40%
-/- Fixed Expense	?	25% CM Lontong Sayur	?

Net Income (Loss)	(6.450.000)	?	60% lebih tinggi dari Net Income Risol Kentang
-------------------	-------------	---	--

Melalui laporan diatas, diketahui bahwa produk Roti Gulung Daging mengalami kerugian, sehingga Toastmama Inc sedang mempertimbangkan untuk menghentikan produksi dari produk Roti Gulung Daging agar dapat meminimalisir kerugian yang terjadi dan kedepannya. Berikut adalah hal-hal yang menjadi pertimbangan Toastmama Inc untuk menghentikan produksi Roti Gulung Daging adalah sebagai berikut:

1. Seluruh jenis produk makanan dari Toastmama Inc mempunyai biaya tetap yang memiliki persentase dan terdiri atas: beban penyusutan mesin sebesar 20%, beban maintenance 10%, beban utilitas 10%, beban gaji pegawai 10%, beban iklan 20%, dan beban sewa gudang 30%.
2. Toastmama Inc sudah melakukan penelitian dan mencapai konklusi, bahwa ketika produk Roti Gulung Daging berhenti, maka pembeli akan cenderung membeli produk Risol Kentang sehingga akan meningkatkan contribution margin Risol Kentang sebanyak 14%.
3. Selain itu, karena terdapat promosi pembelian 5 buah Roti Gulung Daging akan mendapat free 1 Lontong sayur, maka apabila produksi Roti Gulung Daging berhenti, diprediksi akan menurunkan penjualan produk Lontong Sayur sebanyak 2/5 dari Net Income Lontong Sayur.
4. Toastmama Inc melakukan kontrak tertulis berupa *endorsement* dengan influencer kuliner ternama, yaitu Nexcalo untuk mempromosikan seluruh makanan Toastmama Inc. Oleh karena hal ini, penghentian produk Roti Gulung Daging akan menyebabkan perusahaan perlu membayar denda/penalty atas pemutusan kontrak *endorsement* seharga Rp1.500.000.
5. Jika produksi Roti Gulung Daging berhenti maka perusahaan hanya perlu membayar 60% dari biaya penyusutan mesin, kemudian mengurangi 30% biaya maintenance, mengurangi 20% biaya utilitas, dan hanya perlu membayar 50% dari biaya iklan. Sedangkan biaya gaji pegawai dihemat sebesar 10% saja.
6. Toastmama Inc dapat menyewakan mesin yang digunakan untuk produksi Roti Gulung Daging per tahun kepada Mr. Jim sebesar 3/4 contribution margin Roti Gulung Daging, dan menyewakan gudang untuk penyimpanan produk Roti Gulung Daging ke Marty dengan harga Rp5.125.000/tahun.

Diminta:

Tentukanlah apakah sebaiknya Toastmama Inc mempertahankan atau menghentikan produksi Roti Gulung Daging? Berikan perhitungan dan alasan atas jawaban anda!

If somebody offers you an amazing opportunity but you are not sure you can do it, say yes, then learn how to do it later.

-Sir Richard Branson-

REFERENSI

- Brigham, Eugene, and Joel F Houston. 2006. *Fundamental of Financial Management*.
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen. 2007. *Managerial Accounting, 8th Edition*. Thompson South-Western.
- Jonick, Christine. 2017. *Principles of Managerial Accounting*.
- Mcgraw-hill, With. 2012. *Managerial Accounting 14E- Garrison, Noreen & Brewer*.
- Purwanti, Dr. Ari, and Dr. Darsono Prawironegoro. 2013. *Akuntansi Manajemen*. 3rd ed.
- Warren, Carl S.; Reeve, James M.; Duchac, Jonathan E. 2009. *Managerial Accounting*. Irwin, Boston.
<http://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&q=accouting&btnG=&lr=#9>.
- Maher, Michael W; et al. 2008. *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses, 10e*. Thomson.
- Hornigren, Charles et al. 2012. *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*. 14ed.



TSM
TRISAKTI SCHOOL OF MANAGEMENT

Transforms You
for A Brighter
Future



KAMPUS JAKARTA

Jl. Kyai Tapa No.20, Grogol - Jakarta Barat, Jakarta, 11440, Indonesia

Tel: (+62)21 5666717

Fax: (+62)21 5635480

Website: tsm.ac.id

E-mail: stie@stietrisakti.ac.id

KAMPUS BEKASI

Jl. Siliwangi No.74 Sepanjang Raya, Rawalumbu - Bekasi, Jawa Barat, 17114, Indonesia

Tel: (+62)21 82735050

Fax: (+62)21 5635480

Website: tsm.ac.id

E-mail: stie@stietrisakti.ac.id

