

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Peperiksaan Semester Pertama  
Sidang Akademik 1999/2000

September 1999

**AAW332 - PERAKAUNAN PENGURUSAN DAN KAWALAN**

Masa: [3 jam]

---

**ARAHAN**

Sila pastikan bahawa kertas peperiksaan ini mengandungi **LAPAN (8)** muka surat yang bercetak sebelum anda memulakan peperiksaan.

Jawab **EMPAT (4)** soalan sahaja.

---

Soalan 1

- a. Perbezaan dari segi peringkat pengurusan memerlukan maklumat perakaunan pengurusan yang berbeza dihasilkan. Untuk memenuhi permintaan pengurusan-pengurus yang berlainan peringkat, empat jenis varians bagi overhead pengilangan dikira setiap bulan. Maklumat bagi perbelanjaan overhead untuk bulan September adalah seperti berikut:

Belanjawan unit keluaran	3,200 unit
Belanjawan overhead kilang tetap	RM20,000
Belanjawan overhead kilang boleh ubah	RM5 sejam buruh langsung
Belanjawan jam buruh langsung	2 jam seunit
Kos tetap overhead kilang sebenar	RM26,000
Jam buruh langsung sebenar digunakan	7,200
Overhead kilang boleh ubah sebenar	RM35,600
Unit keluaran sebenar	3,400

Dikehendaki

- i. Mengirakan empat analisis varians untuk pengawal loji
- ii. Mengirakan tiga analisis varians untuk pengurus loji
- iii. Mengirakan dua analisis varians untuk pengawal korporat
- iv. Menyediakan varians belanjawan fleksibel untuk naib presiden (pengilangan)

[19 markah]

...2/-

- b. Belanjawan overhead pembinaan Syarikat GH Bina Sdn Bhd untuk bulan Ogos berjumlah RM260,000 untuk kos boleh ubah dan RM435,000 bagi kos tetap. Kos sebenar overhead pembinaan untuk bulan berkenaan ialah RM275,000 boleh ubah dan RM445,000 tetap. Kos overhead yang telah diperuntukkan berjumlah RM440,000. Syarikat mengesan setiap butiran overhead ke akaun kawalan sebelum peruntukan dibuat kepada kerja-kerja tertentu. Varians belanja dalam bulan Ogos berjumlah RM10,000 (N) bagi kos boleh ubah dan RM10,000 (N) bagi kos tetap. Varians volum overhead ialah RM5,000 (P).

Dikehendaki

- i. Menyediakan catatan jurnal bagi kos sebenar.
- ii. Menyediakan catatan jurnal bagi merekod varians bagi bulan Ogos.

[6 markah]

### Soalan 2

- a. Naib pengerusi eksekutif Syarikat WPC mahu mewujudkan satu sistem pengukuran prestasi berasas perakaunan bagi sebuah loji barunya. Sistem maklumat perakaunan yang mencukupi tersedia ada di WPC untuk menyokong satu sistem pengukuran prestasi yang agak canggih. Loji baru tersebut dianggap sebagai sebuah pusat pelaburan memandangkan cara barangan keluarannya akan dipasar agak berlainan daripada barangan lain yang dijual oleh syarikat itu. Loji ini tidak mengadakan urusan dalaman dengan loji-loji lain dalam syarikat WPC.

Dikehendaki

Apakah langkah-langkah utama yang harus diambil untuk membangunkan satu sistem pengukuran prestasi bagi loji baru ini? Huraikan isu-isu yang perlu dijelaskan untuk sistem berkenaan.

[13 markah]

- b. Syarikat Primula yang beroperasi melalui beberapa bahagian mengeluarkan sejenis alat elektrik yang diberi nama kod TOP101. Motor untuk TOP101 dibuat di Bahagian Motor dan kemudian dipindah ke Bahagian Pemasangan di mana semua komponen alat itu digabung. Kos piawai bagi satu unit TOP101 adalah seperti berikut:

	<u>Bahagian</u>	
	<u>Motor</u>	<u>Pemasangan</u>
Bahan langsung	RM150	RM300*
Buruh langsung	200	150
Overhed boleh ubah	<u>300</u>	<u>300</u>
Jumlah	<u>650</u>	<u>750</u>

\*Tidak termasuk harga pindahan motor

Bahagian Motor boleh menjual motor terus kepada pengilang lain yang membuat alat elektrik yang sama. Harga jualan seunit motor ialah RM800. Bahagian Pemasangan menjual seunit barangsiap (TOP101) pada harga RM1,900.

## Dikehendaki

- i. Sekiranya Bahagian Motor tidak mempunyai kapasiti, kirakan harga pindahan untuk seunit motor mengikut hukum am (*general rule*).
- ii. Sekiranya Bahagian Motor masih mempunyai kapasiti, gunakan hukum am untuk menentukan harga pindahan seunit motor.
- iii. Andaikan kadar overhead tetap di Bahagian Motor ialah 125% daripada kos buruh langsung. Kirakan harga pindahan berasaskan kos penuh piawai ditambah markup 10%.
- iv. Andaikan harga pindahan seperti dikira di (iii) digunakan. Bahagian Pemasangan didatangi oleh sebuah syarikat pengedar yang mahukan pesanan khas TOP101 sebanyak 100 unit pada harga RM1,550. Kedua-dua bahagian syarikat Primula masih mempunyai kapasiti yang cukup. Dari perspektif keseluruhan syarikat, adakah pesanan khas itu meningkat atau mengurangkan pendapatan?
- v. Andaikan fakta yang sama seperti di keperluan (iv). Adakah pengurus Bahagian Pemasangan yang berautonomi akan menerima atau menolak pesanan khas itu? Kenapa?
- vi. Berikan pendapat anda tentang penggunaan kos penuh sebagai asas meletak harga pindahan.

[12 markah]

## Soalan 3

- a. Syarikat AOI beroperasi sebagai rangkaian kedai-kedai yang dibuka 24 jam sehari. Setiap kedai mempunyai keluasan 40,000 kaki persegi untuk meletak barangniaga. Barangniaga di setiap kedai AOI boleh dikelompok kepada barangan ransum dan hasil tenusu. AOI mahukan setiap kedainya menggunakan keluasan minimum 10,000 kaki persegi untuk barangan ransum dan 8,000 kaki persegi bagi hasil tenusu. Dalam lingkungan ini setiap pengurus kedai akan memilih campuran barangan yang dikehendaknya. Pengurus kedai di Minden telah menganggar margin caruman bagi setiap kaki persegi sebanyak RM10 bagi barangan ransum dan RM3 bagi hasil tenusu.

## Dikehendaki

- i. Bentukkan keputusan yang dihadapi oleh pengurus tersebut sebagai model program linear. Gunakan R untuk merujuk kepada luas lantai bagi barangan ransum dan T untuk mewakili luas lantai bagi hasil tenusu.
- ii. Kenapakah Syarikat AOI meletakkan luas lantai minimum yang perlu dimuatkan bagi setiap jenis barangan?
- iii. Tentukan campuran yang optimum untuk barangan ransum dan hasil tenusu kedai di Minden.

...4/-

- iv. Adakah campuran optimal yang didapati dari (iii) berubah sekiranya margin caruman setiap kaki persegi luas lantai bertukar kepada RM8 untuk barangan ransum dan RM5 untuk hasil tenusu?

[10 markah]

b. Bincangkan dengan jelas perkara-perkara berikut:

- i. Kawalan Pengurusan
- ii. Ukuran Bukan Kewangan
- iii. Perakaunan Pengurusan Strategik

[15 markah]

## Soalan 4

“Bukankah model B-10 itu sememangnya menghadapi kegagalan! Saya rasa masanya telah tiba bagi kita memberhentikan pengeluarannya dan menjuruskan sumber kita kepada model baru C-20,” kata Rosly Mansor, naib presiden eksekutif HPI Bhd. “Lihat penyata yang baru saya terima daripada bahagian perakaunan. Kalau dibandingkan dengan Model B-10, Model C-20 menjana dua kali lebih banyak keuntungan dengan hanya mempunyai jualan sekitar satu perlima. Saya yakin masa hadapan kita terletak kepada C-20.” Penyata akhir tahun yang dirujuk oleh Rosly itu adalah seperti berikut:

	HPI Bhd Penyata Pendapatan		
	Jumlah	Model Barangan	
		B-10	C-20
Jualan	RM14,500,000	RM12,000,000	RM2,500,000
Kos barangan dijual	9,000,000	7,200,000	1,800,000
Margin kasar	5,500,000	4,800,000	700,000
Tolak: Belanja jualan & pentadbiran	<u>4,900,000</u>	<u>4,600,000</u>	<u>300,000</u>
Pendapatan	600,000	200,000	400,000
Unit keluaran dan jualan		60	10
Pendapatan seunit		RM3.33	RM40.00

“Angkanya memang begitulah nampaknya,” jawab Connie Chin, pengurus jualan syarikat. “Tetapi kenapakah pesaing kita tidak ghairah dengan C-20? Saya tahu yang kita baru mengeluarkannya selama tiga tahun, tetapi saya hairan pesaing kita tidak pula beranggapan yang C-20 sebagai satu *cash cow*.”

“Saya rasa ini ada kaitan dengan loji kita yang berautomasi itu,” jawab Rosly. “Sekarang hanya satu jam buruh langsung diperlu untuk mengeluarkan satu unit B-10 dan satu jam tiga puluh minit diperlu untuk mengeluarkan satu unit C-20. Masa ini amat berkurangan daripada masa yang diperlukan sebelumnya.”

“Saya setuju yang automasi adalah baik,” jawab Connie. “Saya rasa itulah sebabnya kita dapat merendahkan harga C-20. Syarikat Borst di Germany telah cuba membawa C-20 ke pasaran, namun mereka gagal menghampiri harga kita. Tetapi Borst menekan kita dengan pengurangan harga B-10 kepada pelanggan kita yang terbaik. Mungkin mereka akan mengaut semua perniagaan B-10 kita sekiranya kita keluar dari pasaran. Siapa peduli? Kita tak perlu pun mengiklan C-20; ia nampaknya *terjual dengan sendiri*.”

“Yang menjadi kemusykilan saya tentang automasi ialah cara kadar overhed kilang telah meningkat naik,” kata Rosly. “Jumlah overhed kilang kita ialah RM3,600,000. Ini akan menjadikan satu amaun yang amat besar bagi setiap jam buruh langsung, tetapi kawan kita Farid di bahagian perakaunan telah menggunakan jam buruh langsung sebagai asas untuk mengira kadar overhed bertahun-tahun dan enggan menukarnya. Mungkin ia tidak banyak berbeza asalkan kos diperuntuk kepada barangan.”

“Saya tidak pernah memahami hal-hal debit dan kredit,” jawab Connie. “Tetapi saya rasa ada yang tak kena di bahagian pengeluaran. Semasa makan tengahari dengan Johan kelmarin beliau mengata kepada saya betapa rumitnya proses pembuatan C-20. Ia memerlukan beberapa persiapan (*setups*), pateri khas, dan beberapa langkah kerja yang lain untuk menyiapkannya. C-20 juga perlu diperiksa satu persatu.”

“Itu semua boleh ditangguh,” kata Rosly, “Buat masa sekarang saya akan menulis satu cadangan kepada lembaga pengarah untuk memberhentikan B-10. Kita harus mempertingkatkan prestasi sebelum kita terpaksa mencari kerja lain.”

Dikehendaki

- i. Kirakan kadar overhed (pratentu) yang digunakan. (Anda boleh mengandaikan tiada sebarang kelebihan atau kekurangan penyerapan overhed.)
- ii. Kos bahan dan kos buruh langsung seunit barangan adalah seperti berikut:

	B-10	C-20
Bahan langsung	RM60	RM90
Buruh langsung	12	18

Dengan menggunakan maklumat yang diberi dan kadar yang dikira di atas, tentukan kos seunit bagi setiap model.

- iii. Andaikan overhed syarikat RM3,600,000 boleh dikesan kepada enam aktiviti seperti berikut:

<u>Pusat Aktiviti (dan Pemandu kos)</u>	<u>Anggaran Kos Overhed</u>	<u>Aktiviti dijangka – Pemandu Kos</u>		
		<u>Jumlah</u>	<u>B-10</u>	<u>C-20</u>
Penyiapan mesin (bilangan penyiapan)	RM416,000	3,200	2,000	1,200
Kawalan kualiti (bilangan pemeriksaan)	720,000	18,000	8,000	10,000
Pesanan belian (bilangan pesanan)	180,000	2,400	1,680	720
Pateri (bilangan sambungan pateri)	900,000	400,000	120,000	280,000
Penghantaran (bilangan penghantaran)	264,000	1,200	800	400
Hal ehwal mesin (jam mesin)	<u>1,120,000</u>	140,000	60,000	80,000
	<u>3,600,000</u>			

Dengan maklumat yang diberikan, adakah anda menyokong perakuan untuk meningkatkan jualan C-20? Jelaskan pendapat anda, dan tunjukkan kos seunit, penyata pendapatan, dan maklumat lain untuk membantu lembaga pengarah membuat keputusan.

- iv. Dari maklumat yang anda sediakan di (iii), kenapakah agaknya C-20 seolah-olah *terjual dengan sendiri*?
- v. Sekiranya anda adalah presiden syarikat itu, apakah strategi yang akan anda ikuti daripada sekarang untuk menambahbaik keuntungan keseluruhan syarikat?
- vi. Semak kos yang dikira di (iii). Kos yang mana boleh dikurangkan (ataupun dihapuskan terus) sekiranya syarikat mengguna pakai falsafah penambahbaikan berterusan?

[25 markah]

#### Soalan 5

- a. Operasi Fazia Fesyen merangkumi 10 rantaian kedai berjabatan. Setiap kedai membuat keputusan belian masing-masing. Benny Lee, penolong kepada presiden Fazia Fesyen, berminat untuk memahami pemandu kos jabatan belian. Selama ini Fazia Fesyen telah memperuntukkan kos jabatan belian kepada barangan berasaskan nilai ringgit barangniaga yang dibeli. Ini bermakna satu barangniaga bernilai RM500 diperuntukkan 10 kali lebih banyak kos overhead jabatan belian daripada satu barangniaga bernilai RM50. Setelah berbincang dengan mereka yang terlibat dengan belian di beberapa kedai Fazia Fesyen, kesimpulan awal ialah bilangan pesanan belian dan bilangan pembekal adalah pemandu kos yang bermunasabah, sedangkan nilai barangan tidak sebenarnya memandu kos jabatan belian. Benny seterusnya mengutip data bagi tahun yang terbaharu untuk 10 kedai Fazia Fesyen.

...7/-

Kedai	Kos Jabatan Belian (RM)	Nilai (RM) Barangniaga	Bilangan Pesanan Belian	Bilangan Pembekal
Ampang	1,523,000	68,315,000	4,357	132
Ipoh	1,100,000	33,456,000	2,550	222
J. Bahru	1,612,000	139,312,000	1,707	208
KLCC	2,049,000	119,566,000	5,944	190
Kuantan	1,056,000	33,505,000	2,793	23
Kuching	529,000	29,854,000	1,327	33
Melaka	547,000	121,160,000	1,433	11
P. Jaya	1,257,000	130,944,000	4,731	201
P. Pinang	1,538,000	102,875,000	7,586	104
Shah Alam	1,754,000	38,674,000	3,617	119

Benny membuat keputusan untuk menggunakan analisis regresi mudah untuk menilai sama ada satu atau lebih pembolehubah adalah pemandu kos jabatan belian. Ringkasan hasil regresi tersebut adalah seperti berikut:

#### Regresi 1

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Value
Constant	1039061	343439	3.03
Nilai barangniaga	0.0031	0.0037	0.84

$R^2=0.08$ ; Durbin-Watson statistic=2.41

#### Regresi 2

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Value
Constant	730716	265419	2.75
Pesanan	156.97	64.69	2.43

$R^2=0.42$ ; Durbin-Watson statistic=1.98

#### Regresi 3

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Value
Constant	814862	247821	3.29
Pembekal	3875	1697	2.28

$R^2=0.39$ ; Durbin-Watson statistic=1.97

#### Dikehendaki

- Banding dan lakukan analisis ke atas ketiga-tiga model regresi yang dihasilkan oleh Benny.
- Adakah hasil regresi ini mengesahkan sangkaan Benny tentang pemandu kos jabatan belian. Pemandu kos manakah yang anda perakukan untuk diguna bagi mewujudkan sistem pengekosan aktiviti?
- Bagaimanakah Benny boleh mendapatkan bukti tambahan tentang pemandu kos jabatan belian di setiap kedai Fazia Fesyen?

[10 markah]

...8/-

- b. Benny seterusnya memutuskan bahawa analisis regresi di atas boleh ditingkatkan melalui regresi pelbagai. Berikut diberikan hasil analisis beliau seterusnya.

<u>Regresi 4</u>			
Variable	Coefficient	Standard Error	t-Value
Constant	485384	257477	1.89
Pesanan	123.22	57.69	2.44
Pembekal	2952	1476	2.00
R <sup>2</sup> =0.63; Durbin-Watson statistic=1.90			

<u>Regresi 5</u>			
Variable	Coefficient	Standard Error	t-Value
Constant	494684	310205	1.59
Pesanan	124.05	63.49	1.95
Pembekal	2984	1622	1.84
Nilai barangniaga	-0.0002	0.0030	-0.07
R <sup>2</sup> =0.63; Durbin-Watson statistic=1.90			

Koefisyen korelasi bagi kombinasi pasangan pembolehubah adalah seperti berikut:

	Kos Jabatan		
	Belian	Nilai barangniaga	Pesanan
Nilai barang	0.29		
Pesanan	0.65	0.27	
Pembekal	0.63	0.34	0.29

Dikehendaki

- i. Lakukan penilaian bagi regresi 4 dengan merujuk kepada “economic plausibility,” “goodness of fit”, keertian pembolehubah bebas, dan “specification analysis criteria”.
- ii. Bandingkan regresi 5 dengan 4. Model yang mana anda perakukan untuk diguna oleh Benny?
- iii. Benny menganggar data berikut untuk kedai di Ampang bagi tahun hadapan: nilai belian barangniaga, RM75,000; bilangan pesanan belian, 3,900; bilangan pembekal, 110. Berapakah kos jabatan belian kedai Ampang yang harus dibelanjawankan oleh Benny untuk tahun hadapan?
- iv. Apakah kesulitan yang boleh timbul di dalam regresi pelbagai yang tidak wujud dalam regresi mudah? Apakah kesulitan sedemikian wujud di dalam kedua-dua atau salah satu daripada regresi pelbagai yang diberikan? Jelaskan.
- v. Beri dua contoh keputusan yang boleh diambil hasil dari laporan regresi yang diberikan?

[15 markah]