



Prof Dr. BANDI, SE., Msi., Ak, CA, CTA, CPA

Financial Responsibility Centers

Chapter 7

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Brief Content

Preface	xiii	11 Remedies to the Myopia Problem	448
Acknowledgements	xvi	12 Using Financial Results Controls in the Presence of Uncontrollable Factors	517
SECTION I The Control Function of Management		SECTION V Corporate Governance, Important Control-Related Roles, and Ethics	
1 Management and Control	3	13 Corporate Governance and Boards of Directors	573
SECTION II Management Control Alternatives and Their Effects		14 Controllers and Auditors	629
2 Results Controls	33	15 Management Control-Related Ethical Issues	677
3 Action, Personnel, and Cultural Controls	86	SECTION VI Management Control When Financial Results Are Not the Primary Consideration	
4 Control System Tightness	128	16 Management Control in Not-for-profit Organizations	721
5 Control System Costs	173	Index	761
6 Designing and Evaluating Management Control Systems	221		
SECTION III Financial Results Control Systems			
7 Financial Responsibility Centers	261		
8 Planning and Budgeting	297		
9 Incentive Systems	353		
SECTION IV Performance Measurement Issues and Their Effects			
10 Financial Performance Measures and Their Effects	397		

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Section III

Financial Results Control Systems

7 Financial Responsibility Centers

8 Planning and Budgeting

9 Incentive Systems

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Chapter 7

7 Financial Responsibility Centers

Advantages of financial results
control systems

Types of financial responsibility
centers

Choice of financial responsibility centers

The transfer pricing problem

Conclusion

Notes

Kranworth Chair Corporation

Zumwald AG

Global Investors, Inc.

INTRODUCTION

- Sebagian besar organisasi mengendalikan perilaku banyak karyawan mereka, terutama manajer mereka, melalui sistem kontrol **hasil** keuangan.
 - hasil didefinisikan dalam istilah moneter,
- Pada tingkat organisasi yang lebih tinggi, sistem kontrol hasil keuangan sering merupakan bentuk kontrol yang paling meresap dan dominan

INTRODUCTION

Dalam sistem pengendalian hasil keuangan,

- hasil didefinisikan dalam istilah moneter (pendapatan, biaya, keuntungan, dan pengembalian).
- Mereka memiliki elemen inti pohon:
 1. tanggung jawab keuangan: pembagian akuntabilitas untuk hasil keuangan dalam organisasi
 2. sistem perencanaan dan penganggaran: digunakan untuk tujuan yang berhubungan dengan pengendalian
 3. kontrak insentif: hubungan antara hasil dan berbagai penghargaan organisasi.

INTRODUCTION

Sistem pengendalian hasil keuangan

- mengandalkan pengendalian internal,
- yang memastikan keandalan informasi organisasi.

INTRODUCTION

Bab 7 ini menjelaskan **keuntungan** dari sistem kontrol hasil keuangan

- kemudian membahas secara mendalam satu elemen penting dari sistem ini: pusat **pertanggungjawaban** keuangan.
- menjelaskan satu masalah umum yang dihadapi oleh organisasi menggunakan beberapa pusat pertanggungjawaban keuangan:
 - masalah *transfer pricing*.
- Kami membahas dua elemen sistem kontrol hasil keuangan lainnya (sistem perencanaan dan penganggaran dan sistem insentif):
 - Bab 8 dan 9.

KEUNTUNGAN DARI SISTEM KENDALI HASIL KEUANGAN

- tujuan keuangan adalah yang **terpenting** dalam perusahaan nirlaba
- ukuran keuangan memberikan ringkasan ukuran **kinerja**
- kebanyakan ukuran finansial relatif **tepat** dan **objektif**.
- biaya penerapan pengendalian hasil keuangan seringkali relatif kecil dibandingkan dengan bentuk pengendalian manajemen lainnya.

JENIS PUSAT TANGGUNG JAWAB KEUANGAN

- pusat tanggung jawab
 - di mana tanggung jawab individu didefinisikan setidaknya sebagian dalam istilah keuangan.
- Akuntansi pertanggungjawaban
 - adalah sistem pelaporan yang mengklasifikasikan informasi akuntansi tentang kegiatan organisasi menurut manajer yang bertanggung jawab atasnya.

JENIS PUSAT TANGGUNG JAWAB KEUANGAN

(CONT'D)

Ada empat tipe dasar pusat pertanggung jawaban:

1. Pusat investasi
2. Pusat laba
3. Pusat pendapatan
4. Pusat biaya

JENIS PUSAT TANGGUNG JAWAB KEUANGAN

(CONT'D)

Ada empat tipe dasar:

1. Pusat **investasi**

- Manajer bertanggung jawab atas return (pengembalian) akuntansi dan investasi
- yang dibuat untuk menghasilkan return tersebut.

2. Pusat laba

JENIS PUSAT TANGGUNG JAWAB KEUANGAN (CONT'D)

Ada empat tipe dasar:

2. Pusat laba

- Manajer bertanggung jawab atas laba,
- yang merupakan ukuran perbedaan antara pendapatan yang dihasilkan dan biaya untuk menghasilkan pendapatan tersebut.
- Mereka tidak bertanggung jawab atas investasi yang dilakukan untuk menghasilkannya.
- Tujuan keuangan dari banyak pusat laba adalah mencapai **titik impas**.

3. Pusat pendapatan

JENIS PUSAT TANGGUNG JAWAB KEUANGAN

(CONT'D)

Ada empat tipe dasar:

3. Pusat pendapatan

- Manajer dimintai pertanggungjawaban untuk menghasilkan pendapatan,
- yang merupakan ukuran output finansial.
- Pendapatan, dibanding keuntungan, menyediakan cara sederhana dan efektif untuk mendorong manajer penjualan dan pemasaran untuk menarik dan mempertahankan pelanggan.
- Sebagian besar pusat pendapatan juga dimintai pertanggungjawaban atas beberapa pengeluaran.
- Bukan *profit center* karena tidak ada kalkulasi *profit* terkait output dan input.

4. Pusat biaya

JENIS PUSAT TANGGUNG JAWAB KEUANGAN

(CONT'D)

Ada empat tipe dasar:

4. Pusat biaya

- Manajer bertanggung jawab atas beberapa elemen biaya.
- Biaya adalah ukuran finansial dari input ke, atau sumber daya yang dikonsumsi oleh, pusat tanggung jawab.
- Di pusat biaya standar, keluaran relatif mudah diukur, dan hubungan sebab akibat antara masukan dan keluaran bersifat langsung dan relatif stabil.
- Pengendalian dapat dilakukan dengan **membandingkan** biaya standar dengan biaya yang sebenarnya dikeluarkan.
- Di pusat biaya diskresioner, keluaran yang dihasilkan sulit untuk dinilai secara moneter.
- Pengendalian biasanya dilakukan dengan memastikan bahwa pusat biaya sesuai dengan tingkat pengeluaran yang dianggarkan sementara berhasil menyelesaikan tugas yang ditugaskan padanya.

JENIS PUSAT TANGGUNG JAWAB KEUANGAN (CONT'D)

Ada empat tipe dasar: - pusat Biaya

- Pusat margin kotor adalah variasi dari pusat laba.
- Manajer mungkin merupakan tenaga penjualan tingkat rendah yang kebetulan menjual produk dengan berbagai margin.
- Ukuran laba memberi mereka insentif untuk menjual produk dengan margin lebih tinggi, daripada sekadar menghasilkan pendapatan tambahan, yang mungkin tidak menguntungkan.
- Manajer profit center yang tidak lengkap tidak memiliki kewenangan atas semua fungsi yang mempengaruhi keberhasilan produknya.
- Manajer laba penuh bertanggung jawab atas semua aspek kinerja seluruh dunia dari segmen bisnis utama.

PILIHAN PUSAT TANGGUNG JAWAB KEUANGAN

- Keputusan tentang struktur organisasi tidak selalu mendahului keputusan tentang jenis pusat tanggung jawab yang harus digunakan: keputusan struktur tanggung jawab dapat didahulukan.
- Lihat tabel di halaman **263** dan **266** untuk berbagai tanggung jawab para manajer

MASALAH HARGA TRANSFER

- Harga transfer mengacu pada **harga yang ditransfer** dalam suatu organisasi.
- Ini secara langsung memengaruhi
 - pendapatan pusat laba yang menjual,
 - biaya untuk pusat laba yang membeli, dan
 - laba untuk kedua pusat pertanggung jawaban (entitas).

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Tujuan dari harga transfer (mungkin bertentangan):

- memberikan sinyal ekonomi yang tepat sehingga manajer yang terpengaruh akan membuat keputusan yang baik.
- Harga transfer dan ukuran keuntungan selanjutnya harus memberikan informasi yang berguna untuk mengevaluasi kinerja pusat laba dan manajernya.
- Mereka dapat diatur untuk dengan sengaja memindahkan keuntungan di antara lokasi perusahaan.
- Manajer mungkin termotivasi untuk menggunakan harga transfer untuk memindahkan keuntungan antar yurisdiksi guna meminimalkan pajak.

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

- Berbagai tujuan *transfer-pricing* ini sering kali bertentangan.
- Intervensi harga transfer merusak manfaat desentralisasi.
- Mereka mengurangi otonomi pusat laba dan menyebabkan kompleksitas dan penundaan pengambilan keputusan.

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

1. berdasarkan harga pasar:
2. Berdasarkan biaya marjinal:
3. berdasarkan biaya penuh
4. Biaya penuh ditambah markup.
5. Negosiasi harga

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

1. berdasarkan harga pasar:

- harga ini dapat berupa
 - harga yang tercantum dari produk atau layanan yang identik,
 - harga aktual yang dibebankan entitas penjual kepada pelanggan eksternal, atau
 - harga yang ditawarkan pesaing.
- Optimal dalam pasar persaingan sempurna.
- Pusat laba yang menjual harus ditutup jika tidak dapat berfungsi menggunakan harga pasar dan pusat laba yang menjual harus ditutup jika tidak dapat berfungsi dengan membayar harga pasar.

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

2. Berdasarkan biaya marjinal:

- Biaya marjinal diperkirakan sebagai biaya variabel atau biaya langsung produksi.
- Ini memberikan informasi yang buruk untuk mengevaluasi kinerja ekonomi baik dari pusat laba yang menjual ataupun yang membeli.

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

3. berdasarkan biaya penuh

- Semua biaya penyediaan produk atau layanan.
- Beberapa keuntungan:
 - mereka memberikan ukuran kelangsungan hidup jangka panjang
 - transfer biaya penuh relatif mudah diterapkan
 - mereka tidak mendistorsi untuk tujuan evaluasi karena pusat laba yang menjual diizinkan untuk menutup setidaknya seluruh biaya produksi.

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

4. Biaya penuh ditambah **markup**.

- Harga tranfer ini mengizinkan pusat laba yang menjual untuk mendapatkan keuntungan dari produk dan layanan yang ditransfer secara internal.
- Tidak responsif terhadap perubahan kondisi pasar.

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

5. Negosiasi harga

- Harga ini mengizinkan manajer pusat pertanggung jawaban yang menjual dan yang membeli untuk bernegosiasi di antara mereka sendiri.
- Kedua pusat laba tersebut memiliki daya tawar.
- Beberapa masalah:
 - negosiasi harga sejumlah besar transaksi berpotensi mahal dalam hal waktu manajemen
 - negosiasi sering menonjolkan konflik antara manajer pusat laba.
 - Hasilnya tergantung pada keterampilan bernegosiasi dan daya tawar para manajer.

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

- Variasi lainnya adalah mentransfer dengan **biaya marginal** ditambah **biaya tetap** sekaligus.
- Biaya lump-sum dirancang untuk mengkompensasi pusat laba yang menjual karena mengikat sebagian dari kapasitas tetapnya untuk menghasilkan produk yang ditransfer secara internal.

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

- Variasi lainnya adalah mentransfer dengan **biaya marjinal** ditambah **biaya tetap** sekaligus.

Keuntungan:

- bisa menjaga kesesuaian tujuan (*goal congruence*) karena transfer unit tambahan dilakukan dengan biaya marjinal.
- menyimpan informasi untuk tujuan evaluasi karena divisi yang menjual dapat menutup biaya tetap dan margin keuntungan melalui biaya lump-sum.
- merangsang perencanaan, koordinasi dan komunikasi intra-perusahaan karena entitas yang menjual dan yang membeli harus membahas dasar untuk biaya lump-sum.

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

biaya marginal ditambah **biaya tetap** sekaligus.

- Masalah utama:
 - manajer yang terlibat harus menentukan biaya lump-sum berdasarkan perkiraan kapasitas yang akan dibutuhkan setiap pelanggan internal dalam periode yang akan datang.
 - Jika ini salah, kapasitas tidak akan ditetapkan untuk penggunaan yang paling menguntungkan.

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

biaya marjinal ditambah **biaya tetap** sekaligus.

- Dalam harga transfer ganda, pusat laba yang menjual dikreditkan dengan harga pasar
- tetapi pusat laba yang membeli hanya membayar biaya produksi marjinal

Keuntungan:

- para manajer dari pusat laba yang menjual dan yang membeli menerima sinyal ekonomi yang tepat untuk pengambilan keputusan mereka.
- Ini hampir memastikan bahwa transaksi internal akan terjadi

MASALAH HARGA TRANSFER (CONT'D)

Jenis harga transfer:

biaya marginal ditambah biaya tetap sekaligus.

Kelemahan:

- Hal itu dapat menghilangkan insentif ekonomi yang tepat dari entitas internal.
- Tidak mungkin menggunakan dua metode penetapan harga transfer ganda yang berbeda dan
- sekaligus melayani tujuan pengambilan keputusan dan evaluasi karena manajer membuat keputusan
- untuk menghasilkan angka-angka yang dievaluasi.

REFERENSI

Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. 2017.

Management Control Systems, Perforamanc Measurement, Evaluatio and Incentives. 4th. USA: Person, Chapter 7.

Simons, Robert. 2014. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategi*, 1st edition, USA: Persoan

Next

chapter 8