



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

# Financial Responsibility Centers

## Chapter 7

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

## Brief Content

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

# ADVANTAGES OF FINANCIAL RESULTS CONTROL SYSTEMS

- tujuan keuangan adalah yang **terpenting** dalam perusahaan peencari laba
- 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.

# TYPES OF FINANCIAL RESPONSIBILITY CENTERS

- 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.

# TYPES OF FINANCIAL RESPONSIBILITY CENTERS

(CONT'D)

Ada empat **tipe** dasar pusat pertanggung jawaban:

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

# TYPES OF FINANCIAL RESPONSIBILITY CENTERS

(CONT'D)

Ada empat tipe dasar:

## 1. Pusat **investasi**

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

2. Pusat laba

# TYPES OF FINANCIAL RESPONSIBILITY CENTERS

(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

# TYPES OF FINANCIAL RESPONSIBILITY CENTERS

(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

# TYPES OF FINANCIAL RESPONSIBILITY CENTERS

(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.

# TYPES OF FINANCIAL RESPONSIBILITY CENTERS

(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.

# CHOICE OF FINANCIAL RESPONSIBILITY CENTERS

- 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

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM

- 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).

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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.

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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.

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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 membeli harus ditutup jika tidak dapat berfungsi dengan membayar harga pasar.

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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.

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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.

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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.

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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.

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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.

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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.

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (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.

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (CONT'D)

Jenis harga transfer:

**biaya marginal** 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 marginal

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

# THE TRANSFER PRICING PROBLEM (CONT'D)

Jenis harga transfer:

biaya marjinal 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, Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 4<sup>th</sup>*. USA: Pearson, **Chapter 7**.

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

Next

chapter 8