

Pengendalian Manajemen dalam Organisasi-Organisasi Desentralisasi

MAKALAH

**PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM
ORGANISASI DESENTRALISASI**

Di Ajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Tugas Mata Kuliah Akuntansi Manajemen



**PROGRAM AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

2008

Kata Pengantar

Assalamualaikum Wr. Wb

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan Semesta Alam yang Menguasai segala kebenaran yang ada di alam raya ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada suri tauladan kita, Nabi Besar Muhammad SAW yang telah mengeluarkan kita semua dari zaman kegelapan menuju kepada zaman yang terang benderang seperti ini.

Penulis mengucapkan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kelancaran kepada penyusun dalam penyusunan makalah ini. Serta kepada teman-teman dan seluruh pihak yang telah membantu terselesaikannya makalah ini dengan baik, terutama kepada Bapak Karli selaku dosen mata kuliah Akuntansi Manajemen.

Penulis menyadari bahwa makalah ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu segala saran dan kritik yang membangun sangat penyusun harapkan, sehingga dapat menjadi acuan dan perbaikan dalam penyusunan makalah berikutnya yang lebih baik lagi.

Akhir kata, semoga makalah ini bermanfaat bagi kita semua, Amin.

Bandung, April 2008

Penulis

LEARNING OBJECTIVES

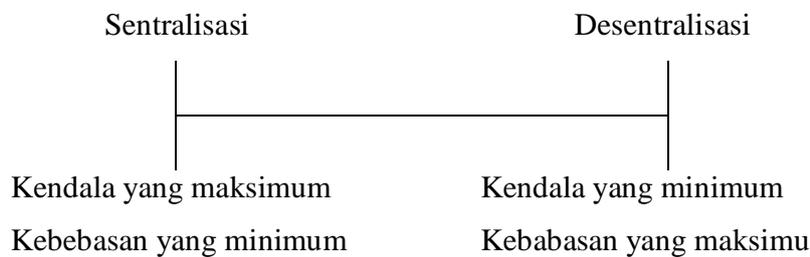
1. Mendefinisikan desentralisasi dan mengidentifikasi biaya dan manfaat yang diharapkan.

2. Menbedakan antara pusat laba dan desentralisasi.
3. Mendefinisikan harga transfer dan mengidentifikasi tujuannya.
4. Mengidentifikasi keuntungan dan kerugian dari metode harga transfer dalam biaya total, biaya variabel, dan harga pasar.
5. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi harga transfer multinasional.
6. Menjelaskan bagaimana hubungan antara penghargaan dengan hasil keputusan pusat tanggungjawab yang mempengaruhi insentif dan resiko.
7. Menghitung ROI dan laba sisa kemudian membandingkannya sebagai kriteria dalam mengukur kinerja sub-unit organisasi.
8. Mengidentifikasi keuntungan dan kerugian dalam menggunakan berbagai metode untuk mengukur modal yang diinvestasikan sub-unit organisasi.

PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM ORGANISASI-ORGANISASI DESENTRALISASI

Ketika organisasi-organisasi mulai berkembang dan melakukan aktivitas yang lebih kompleks dan berbeda, banyak pilihan untuk mendelegasikan kewenangan dalam pengambilan keputusan kepada para manajer di dalam

organisasi tersebut. Desentralisasi adalah pendelegasian (pelimpahan wewenang) untuk mengambil keputusan. Kebebasan ini terdapat dalam tingkatan terorganisasi yang lebih pendek, semakin besar desentralisasi itu. Desentralisasi merupakan suatu masalah tingkatan pada rangkaian kesatuan (continuum):



Bab ini memusat pembahasan pada peran dari sistem pengendalian manajemen di dalam organisasi-organisasi yang terdesentralisasi. Setelah menyediakan satu ikhtisar desentralisasi, bab ini membahas terjadinya permasalahan yang khusus yaitu ketika suatu organisasi menuntut untuk mengambil sebuah keputusan untuk menyediakan barang-barang atau jasa. Lalu pembahasan selanjutnya adalah mendiskusikan bagaimana ukuran-ukuran kinerja dapat digunakan untuk memotivasi para manajer. Akhirnya, ukuran-ukuran tersebut digunakan untuk menilai profitabilitas unit-unit yang didesentralisasi yang telah diperkenalkan dan dibandingkan.

Desentralisasi sebagai akibat dari reaksi kemerosotan ekonomi dan meningkatkan kompetisi global di dalam pertengahan tahun 1990an. IBM adalah suatu contoh yang khas. Suatu reorganisasi yang mulai terjadi di tahun 1988 dan dikembangkan hingga tahun 1991 adalah desentralisasi paling drastis di dalam sejarah IBM. Tujuan itu untuk memecah IBM ke dalam banyak unit-unit bisnis seolah-olah jika mereka tidak terikat pada satu sama lain. Dengan cara yang sama, General Electric mempunyai 13 "unit-unit bisnis strategis" yang bertindak dengan bebas. Secara internasional, Siemens, sebagai rekan pendamping Jerman untuk General Electric, mempunyai unit-unit yang terpisah, masing-masing mempunyai pejabat penanggungjawabnya dan dewan direksi.

Meningkatkan kesempurnaan alat telekomunikasi terutama mesin-mesin surat elektronik dan mesin facsimile akan membantu proses desentralisasi. Pemisahan geografis tidak lagi harus diartikan dengan ketiadaan akses informasi. Unit-unit penjualan dan produksi yang ditempatkan

jauh dari perusahaan induk akan menyebabkan rentan terjadi kehilangan tanpa pengetahuan manajemen kepala dari apa yang terjadi di dalam unit-unit tersebut.

§ **SENTRALISASI LAWAN DESENTRALISASI** **(Centralization Versus Decentralization)**

Pada setiap waktu, beberapa perusahaan akan melihat keuntungan-keuntungan di dalam desentralisasi dan sebagian orang lagi di dalam sentralisasi (pemusatan). Sebagai contoh, industri perusahaan penerbangan internasional pada pertengahan tahun 1990an. Kebanyakan perusahaan penerbangan, seperti South China Airlines, Iberia Airlines, dan Air France, sedang melakukan desentralisasi. Di lain pihak, pada waktu yang sama, Sabena sebagai perusahaan penerbangan milik pemerintah Belgia sedang melakukan reorganisasi untuk membalikkan tren nya terhadap desentralisasi. Di dalam industri asuransi, Aetna sedang menerapkan desentralisasi, sedangkan Equitable sedang menerapkan sentralisasi. Bahkan pasukan tentara Amerika Serikat yang organisasinya terkenal sangat tersentralisasi, sudah mulai melakukan desentralisasi beberapa tahun terakhir.

✓ **Biaya dan Manfaat-Manfaat (Costs and Benefits)**

Ada banyak manfaat dari desentralisasi untuk kebanyakan organisasi-organisasi. Keuntungan desentralisasi meliputi:

- 1) Para manajer tingkat bawah memiliki informasi yang terbaik mengenai keadaan-keadaan lingkungannya, sehingga dengan begitu dapat mengambil keputusan yang lebih baik daripada atasannya;
- 2) Para manajer mendapatkan kemampuan untuk mengambil keputusan dan keterampilan yang lain yang pada akhirnya akan membantu kenaikan promosi mereka dalam organisasi itu; dan
- 3) Para manajer merasakan dan mendapatkan status yang lebih tinggi karena mendapatkan kebebasan itu, sehingga dengan demikian mendapatkan motivasi yang lebih besar.

Tentu saja, desentralisasi bukanlah tanpa biaya-biaya Kerugian desentralisasi meliputi:

1. Para manajer mungkin mengambil keputusan yang merupakan penyelewengan dari fungsinya (a) dengan memusatkan dan bertindak untuk meningkatkan kerja sub-unitnya sendiri dengan merugikan organisasi, atau (b) dengan tidak menyadari seluruh kenyataan-kenyataan yang relevan;

2. Para manajer cenderung melakukan duplikasi (meniru) tugas-tugas pusat yang mungkin lebih murah bila dipusatkan (misalnya: akuntansi, iklan, dan personalia); dan
3. Biaya untuk mengumpulkan dan memproses informasi sering mengalami kenaikan. Contoh paling akhir adalah laporan-laporan akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan penyeimbang yang diperlukan karena adanya pelimpahan kebebasan dalam mengambil keputusan. Contoh lain adalah waktu yang sering digunakan para manajer unit-unit yang lebih kecil dalam merundingkan harga barang dan jasa yang ditransfer dari bagian yang satu ke bagian yang lain dalam perusahaan yang sama.

Desentralisasi lebih populer lagi pada organisasi-organisasi pencari keuntungan (*profit oriented*), dimana pengeluaran dan pemasukan dapat diukur, daripada pada organisasi bukan pencari keuntungan (nirlaba). Para manajer dapat diberi kebebasan ketika hasil-hasil mereka dapat terukur sehingga dapat lebih bertanggungjawab. Keputusan-keputusan yang lemah dalam pencarian keuntungan dapat menjadi nyata dari keuntungan yang tidak cukup dihasilkan. Kebanyakan organisasi nirlaba kekurangan indikator yang dapat dipercaya, sehingga jika memberikan kebebasan managerial akan lebih beresiko.

✓ **Dasar Tengah (Middle Ground)**

Philosofi mengenai desentralisasi agak berbeda-beda. Pertimbangan biaya-manfaat (biaya-hasil) biasanya menghasilkan keputusan-keputusan manajemen yang sangat terdesentralisasi dan sebaliknya. Sebagai contoh, banyak diantara fungsi-fungsi pemecahan persoalan dan pengarah perhatian pengawas mungkin ditemui pada tingkat rendah, sedangkan perencanaan pajak pendapatan dan penyimpangan catatan secara massal, seperti daftar gaji, sangat tersentralisasi.

Desentralisasi cenderung paling berhasil bila bagian atau unit-unit ditingkat bawahan relatif tidak bergantung satu dengan lainnya, yaitu keputusan-keputusan seorang manajer tidak akan mempengaruhi nasib manajer yang lain. Apabila unit-unit bawahan melakukan banyak kegiatan pembelian dan penjualan interen (dengan bagian-bagian lain dan dalam perusahaan yang sama), banyak melakukan pembelian dari rekanan pemasok luar yang sama, atau banyak penjualan ke pasaran diluar yang sama, mereka merupakan calon-calon bagi sentralisasi yang lebih besar.

Bagian awal dari bab ini menekankan uji biaya-manfaat atau uji biaya-hasil (*cost-benefit tests*), kecocokan tujuan, dan usaha manajerial sebagai tiga kriteria utama yang harus dipertimbangkan bila merencanakan suatu sistem pengawasan. Suatu kriteri keempat, otonomi unit-unit bawah (*sub-unit autonomy*), harus ditambahkan bila manajemen telah mempertimbangkan baik buruknya dan telah memutuskan untuk mendukung desentralisasi yang luas. Otonomi unit bawahan didefinisikan disini sebagai pemilikan atas kekuasaan mengambil keputusan oleh para manajer unit-unit bawah suatu organisasi. Sistem pengawasan harus direncanakan untuk menghormati otonomi unit-unit bawah ini sampai ke suatu tingkat yang ditentukan oleh pimpinan tertinggi. Dengan kata lain, bila para manajer tertinggi secara terbuka melibatkan diri mereka kepada desentralisasi yang besar, mereka harus menahan diri untuk mencampuri keputusan-keputusan oleh para manajer unit-unit bawah (kecuali dalam hal yang sangat jarang terjadi).

✓ Pusat Keuntungan dan Desentralisasi (Profit Centre and Decentralization)

Jangan samakan antara pusat laba (pertanggungjawaban atas pendapatan dan pengeluaran) atau (*profit centre accountability for revenue and expenses*) dengan desentralisasi (kebebasan untuk mengambil keputusan). Mereka merupakan konsep yang terpisah satu dengan lainnya, walaupun pusat laba jelas merupakan sarana akuntansi yang bertujuan untuk mempermudah desentralisasi. Tetapi yang satu dapat ada tanpa yang lain. Beberapa manajer pusat laba memiliki kebebasan yang besar untuk mengambil keputusan mengenai kontrak-kontrak kerja, pilihan pemasok, pembelian peralatan, keputusan-keputusan mengenai personalia, dan seterusnya. Sebaliknya, manajer-manajer pusat laba yang lain mungkin harus mendapatkan ijin pimpinan tertinggi bagi hampir seluruh keputusan mengenai hal-hal tersebut di atas. Memang beberapa pusat biaya mungkin lebih luas didesentralisasi daripada pusat-pusat laba bila para manajer pusat biaya itu memiliki lebih banyak kebebasan untuk mengambil keputusan.

Literatur yang berisi banyak kritik dari pusat keuntungan ditempat itu bahwa para manajer diberi tanggungjawab keuntungan tanpa kewenangan yang setaraf. Oleh karena itu,

kritik selanjutnya, pusat keuntungan itu adalah "tiruan" karena para manajer itu tidak bebas untuk membuat suatu prioritas yang cukup dari keputusan-keputusan yang dapat mempengaruhi keuntungan.

Kritik-kritik seperti itu mengacaukan pusat keuntungan (*profit centers*) dan desentralisasi. Pertanyaan yang pokok di dalam memutuskan antara menggunakan suatu pusat biaya (*cost center*) atau suatu pusat keuntungan (*profit center*) untuk suatu sub-unit yang diambil, bukanlah apakah desentralisasi itu ada. Sebagai gantinya, pertanyaan yang pokok adalah: Akankah suatu pusat keuntungan (*profit center*) lebih baik dalam memecahkan masalah usaha yang selaras dengan sasaran manajemen dibanding dengan suatu pusat biaya (*cost center*)? dengan kata lain, Apakah Saya dapat meramalkan bahwa suatu pusat keuntungan akan mempengaruhi para manajer itu untuk membuat suatu himpunan keputusan-keputusan kolektif yang lebih baik dari sudut pandang organisasi secara keseluruhan?

Semua sistem kontrol bersifat tidak sempurna. Penilaian-penilaian tentang baik buruknya soal mereka perlu berkonsentrasi pada pencarian sistem alternatif yang akan membawa lebih banyak tindakan-tindakan pimpinan manajemen. Sebagai contoh, suatu pabrik sepertinya memiliki pusat biaya yang "wajar" karena ia menugaskan manajer harus mempengaruhi keputusan-keputusan mengenai pemasaran tentangnya produk-produk. Meskipun demikian, beberapa perusahaan mengevaluasi seorang Manajer Pabrik oleh daya laba (*profitability*) pabrik itu. Mengapa? Karena dasar evaluasi lebih luas ini akan mempengaruhi perilaku Manajer Pabrik. Sebagai gantinya menjadi terkait semata-mata untuk menjalankan satu pusat biaya (*cost center*) yang efisien, manajer pabrik sekarang "secara alami" mempertimbangkan pengendalian (*control*) mutu dengan lebih teliti dan bereaksi terhadap pelanggan-pelanggan, lebih memperhatikan permintaan-permintaan khusus. Suatu pusat keuntungan boleh memperoleh perilaku manajer pabrik yang diinginkan, tetapi suatu pusat biaya tidak bisa. Di dalam merancang sistem pengendalian akuntansi lalu, para manajer kepala harus mempertimbangkan dampak dari sistem itu terhadap perilaku yang diinginkan oleh organisasi.

§ PENENTUAN HARGA TRANSFER (TRANSFER PRICING)

Beberapa permasalahan muncul sangat sedikit di dalam organisasi-organisasi yang didesentralisasi ketika semua sub-unit tidak terikat satu sama lain. Para manajer sub-unit kemudian bisa berfokus hanya di sub-unit mereka sendiri tanpa merugikan organisasi secara

keseluruhan. Di sisi lain, ketika sub unit-sub unit sangat saling berhubungan, ada satu kemungkinan yang akan muncul, yaitu bahwa apa yang terbaik selama sub-unitnya merugikan sub-unit lain, maka hal itu cukup untuk memberikan suatu pengaruh yang negatif pada seluruh organisasi. Situasi seperti itu bisa terjadi ketika sub-unitnya menyediakan produk-produk atau jasa kepada sub-unit dan tuntutan yang lain itu suatu harga transfer (*transfer pricing*). *Transfer price* (harga transfer) adalah jumlah yang dibebankan oleh satu sub-unit dari sebuah organisasi untuk suatu produk atau jasa yang disuplainya ke sub-unit yang lain pada organisasi yang sama. Umumnya produk ini terdiri dari bahan, onderdil, atau barang jadi. Dalam pengertian yang paling mendasar, seluruh alokasi biaya merupakan salah satu bentuk penentuan harga transfer; meskipun bagaimana membebankan biaya sebuah departemen personalia kepada unit-unit bawah sebuah rumah sakit, misalnya, diartikan sebagai masalah pengalokasian biaya, dan bukan persoalan penentuan harga transfer.

Ø Sifat Penentuan Harga Transfer (Purpose of Transfer Pricing)

Mengapa terdapat sistem penentuan harga transfer? Alasan yang utama adalah untuk mengkomunikasikan data yang membantu memecahkan persoalan penukaran biaya-hasil, kecanggihan tujuan, usaha manajerial, dan otonomi. Sistem penentuan harga transfer dinilai sebagaimana halnya seluruh segi sistem pengawasan yang harus dinilai yaitu dengan menentukan apakah tujuan-tujuan pimpinan tertinggi tercapai secara efisien dan efektif mungkin atau tidak.

Organisasi memecahkan persoalan-persoalan mereka dengan menggunakan harga pasar (*market-based price*) bagi beberapa transfer, biaya standar (*cost-based price*) bagi transfer-transfer yang lain, harga hasil perundingan (*negotiated price*) bagi transfer yang lain, dan seterusnya. Oleh karena itu, tidak bisa mendapatkan satu jawaban yang dapat dipakai secara universal dalam bidang penentuan harga transfer ini. Hal ini menjadi perhatian terus-menerus bagi pimpinan tertinggi. Bilamana terdapat ketenangan dalam percakapan dengan seorang manajer, coba tanyakan, “Apakah anda menghadapi persoalan penentuan harga transfer?”. Jawaban yang biasa adalah “Akan saya ceritakan pada anda perihal kesulitan-kesulitan penentuan harga transfer yang aneh dalam organisasi saya”.

Ø Harga Transfer (*Transfer at Cost*)

Hampir separuh dari perusahaan-perusahaan besar di dunia menggunakan biaya transfer barang. Beberapa perusahaan hanya menggunakan istilah biaya variabel, dan ada pula yang menggunakan istilah lain yaitu biaya produksi, namun penggunaan biaya produksi lebih diartikan sebagai suatu keuntungan lain dari kenaikan harga. Beberapa penggunaan biaya standar dan beberapa penggunaan biaya aktual.

Bila "harga transfer" merupakan suatu versi dari biaya, penentuan harga transfer semacam itu tidaklah dapat dibedakan dari "pengalokasian biaya" atau *cost allocation* (lihat pada bab 4 dan 13) atas jasa-jasa antar departemen. Oleh karena itu, apabila anda ingin mempelajari karakteristik dan kesulitan-kesulitan "penentuan harga transfer menurut biaya" (*transfer pricing at cost*), tinggal ganti saja kata-kata itu dengan "alokasi biaya" seperti yang anda lihat pada halaman-halaman tersebut diatas.

Pertama-tama, mentransfer atau mengalokasikan biaya-biaya dapat menyembunyikan suatu pola perilaku biaya. Contohnya suatu pabrik komputer, seperti Apple, dalam membuat keyboard dalam satu divisi dan mentransferkannya kepada divisi yang lain untuk proses perakitan komputer. Manajer Divisi Keyboard mungkin mempunyai pemahaman yang baik tentang biaya-biaya dari Keyboard. Tetapi jika suatu harga transfer per unit dibebankan ketika mentransfer Keyboard itu kepada Divisi Perakitan, satu-satunya pemicu biaya (*cost driver*) yang mempengaruhi beban kepada Divisi Perakitan adalah "unit-unit dari Keyboard ". Selain pemicu biaya (*cost driver*) dari unit-unit dihasilkan diabaikan, dan perbedaan-perbedaan yang diperbaiki dan biaya-biaya variabel bersifat kabur. Manajer Divisi Perakitan melihat ongkos keyboard sebagai suatu biaya-biaya variabel, dengan mengabaikan perilaku biaya yang benar.

Permasalahan lain muncul jika *biaya aktual* digunakan untuk harga transfer. Karena *biaya aktual* tidak bisa ditentukan terlebih dahulu, bagian pembelian kekurangan dasar yang dapat dipercaya untuk merencanakan. Lebih penting lagi, karena pemborosan terjadi terus-menerus hanya di Divisi Pembelian, Divisi Penyediaan kekurangan insentifitas untuk mengendalikan biaya-biayanya. Dengan demikian, penggunaan anggaran atau biaya standar dari biaya aktual (*actual cost*) direkomendasikan untuk alokasi biaya dan penentuan harga transfer.

Sebagai contoh mengenai kesulitan yang tersembunyi ini, pentransferan menurut biaya yang aktual biasanya tidak disarankan karena ia tidak dapat memberikan dasar yang dapat dipercaya bagi perencanaan kepada sub unit-sub unit yang membelinya. Selanjutnya, ia tidak dapat memberikan dorongan untuk mengawasi biayanya kepada divisi/bagian yang mensuplai

itu. Ketidak efisienan diteruskan ke divisi yang membeli. Jadi saran umum untuk menggunakan biaya standar atau biaya yang dianggarkan, bukannya biaya sesungguhnya, berlaku bagi seluruh bentuk alokasi biaya, baik alokasi itu disebut penentuan biaya transfer, pengalokasian kembali biaya, atau dengan nama yang lain lagi.

Ø Harga Transfer Berbasis Pasar (Market-Based Transfer Prices)

Jika ada suatu pasar yang kompetitif untuk produk atau jasa yang sedang ditransfer secara internal, menggunakan harga pasar sebagai suatu harga transfer akan secara umum mengarah kepada persamaan sasaran yang diinginkan dan usaha managerial. Harga pasar itu bisa timbul dari daftar harga yang diterbitkan untuk produk-produk atau jasa yang serupa, atau mungkin saja harga yang dibebankan oleh Divisi Produksi kepada pelanggan-pelanggan eksternalnya. Jika sebelumnya, harga transfer internal bisa diperoleh dari harga pasar yang eksternal dikurangi dengan penjualan dan ongkos angkut yang tidak terjadi di dalam bisnis yang internal. Untuk menjual barang yang didasarkan pada harga pasar tidak selalu tersedia bagi transfer barang secara internal.

Misalnya suatu Pabrik peralatan di luar yang utama membuat pakaian dan roda gigi untuk bermacam-macam yang di luar aktivitasnya. Satu divisi perusahaan membuat pabrik-pabrik yang digunakan banyak produk akhir seperti juga menjual secara langsung kepada pelanggan-pelanggan eksternal, dan divisi lainnya membuat tenda-tenda. Tenda yang diperlukan oleh pabrik yaitu bujur sangkar dengan ukuran 5 yard. Perlukah Divisi Tenda memproduksi dari Divisi Pabrik perusahaan itu atau melakukan pembelian dari pemasok eksternal?

Umpamakan harga pasar dari pabrik itu adalah \$10 per m², atau \$50 per tenda, dan mengasumsikan pada saat ini bahwa Divisi Fabrik dapat menjual seluruh produksinya kepada pelanggan-pelanggan eksternal tanpa biaya pemasaran dan biaya pengiriman. Manajer Divisi Tent akan menolak untuk membayar harga transfer jika lebih besar dari \$50 untuk masing-masing tenda. Mengapa? Karena jika harga transfer itu adalah lebih besar dari \$50, dia akan membeli dari pemasok eksternal untuk memaksimalkan keuntungan divisinya.

Lebih lanjut, Manajer Divisi Fabrik itu tidak akan menjual untuk setiap 5 meter persegi jika kurang dari \$50. Mengapa? Karena ia dapat menjualnya di pasar sebesar \$50, maka setiap harga yang lebih rendah akan mengurangi keuntungan divisinya. Satu-satunya harga transfer yaitu membiarkan kedua Manajer untuk memaksimalkan keuntungan divisi mereka adalah \$50 sesuai dengan harga pasar. Jika para manajer mempunyai otonomi untuk membuat keputusan-keputusan, salah satu diantara mereka akan mengurangi produksi internal pabrik pada setiap harga transfer kurang dari \$50.

Sekarang umpamakan Divisi Fabrik membuatnya dan menambah biaya pemasaran sebesar \$1 per m² dan biaya pengiriman dapat dihindarkan dengan mentransfer produksi itu kepada Divisi Tent daripada memasarkannya kepada pelanggan-pelanggan yang luar yang di luar perusahaan. Kebanyakan perusahaan akan menggunakan harga transfer sebesar \$9 per m², atau \$45 per tenda, sering kali penyebutan “*market price minus*” sebagai *transfer price*. Divisi Pabrik akan mendapat jumlah netto yang sama dari transfer (\$45 tanpa adanya biaya pemasaran atau biaya mengirimkan), sedangkan Divisi Tent menyimpan \$5 per tenda. Dengan demikian, diperoleh manfaat menyeluruh dari organisasi.

Penjualan di luar Pabrik

Harga pasar per yard	
untuk pihak di luar pabrik	\$10
Biaya variabel Pabrik per yard	<u>8</u>
Margin kontribusi per yard	\$ 2
Total kontribusi	
untuk 50,000 yards	<u>\$100,000</u>

Penggunaan di Pabrik untuk membuat Tenda

Harga penjualan tenda	
yang sudah selesai	\$100
Biaya variabel	
Divisi Pabrik	
(5yds @ \$8)	\$40
Divisi Tent	
Pembuatan	\$41

Penjualan	<u>\$12</u>	<u>\$53</u>	<u>\$93</u>
Margin Kontribusi			<u>\$ 7</u>
Total kontribusi untuk 10,000 tenda			<u>\$70,000</u>

Ø **Harga pasar (market-based transfer price)**

Bila sebuah organisasi memiliki pusat-pusat laba, harga pasar haruslah merupakan dasar utama untuk menentukan harga-harga transfer. Dengan cara ini para pembeli dan penjual secara sistematis dapat mengikuti kesempatan-kesempatan interen maupun ekstern mereka, dan persoalan-persoalan mengenai kecocokan, usaha dan otonomi dapat ditekan serendah mungkin.

Seringkali transfer interen dilakukan menurut minus-harga pasar. Jadi divisi pemasok dapat menghindari diri dari biaya-biaya pengiriman dan pemasaran dengan mentransfer barang ke divisi lain dan bukan memasarkannya ke langgan di luar. Penghematan ini seringkali dikurangi dari harga pasar.

Kadang-kadang harga pasar tidak dipergunakan karena memang tidak ada, tidak dapat dipakai, atau tidak mungkin ditentukan. Misalnya mungkin tidak terdapat pasar perantara bagi onderdil-nderdil yang khusus, atau mungkin pasar terlalu kurus atau terpecah-pecah untuk dapat memungkinkan penentuan harga yang dapat dipercaya. Dalam hal-hal seperti itu, versi-versi “biaya-plus-keuntungan” digunakan yang diharapkan akan memberikan pengganti yang “adil” atau “merata” bagi harga pasar yang biasa.

Ø **Metode Biaya Variabel (variabel-cost pricing)**

Meskipun harga-harga pasar memiliki daya tarik dalam konteks pusat laba, mereka bukanlah merupakan jawaban yang menyeluruh atas persoalan harga transfer. Sebagai contoh tampak pada Tabel 10.1. Divisi A memproduksi suku cadang yang dapat dijual ke pembeli di luar perusahaan ataupun ke Divisi B, yang menyatukan suku cadang itu menjadi sebuah produk jadi yang kemudian dijual ke pembeli di luar. Harga jual dan biaya “variabel” per unit terlihat dalam peraga itu. Apakah suku cadang itu harus dibuat oleh Divisi A dan ditransfer ke Divisi B tergantung pada terdapatnya kapasitas yang menganggur pada Divisi A (permintaan yang tidak cukup banyak dari luar).

Seperti ditunjukkan Tabel 10-1, apabila tidak terdapat kapasitas yang menganggur pada Divisi A, tindakan yang optimum bagi A adalah menjual keluar seharga \$15, karena Divisi B

akan menanggung biaya variabel sebesar \$8 tetapi hanya menambah \$2 pada harga jual produk itu (\$17-\$15). Dengan menggunakan harga pasar akan dihasilkan motivasi yang tepat bagi keputusan semacam itu karena, jika suku cadang itu ditransfer, biaya Divisi B akan naik menjadi $\$15 + \$8 = \$23$, yang akan lebih tinggi \$6 daripada penghasilan yang mungkin diperoleh B sebesar \$17 per unit. Maka B akan memilih untuk tidak membeli dari A dengan harga pasar sebesar \$15.

Seperti ditunjukkan juga oleh Tabel 10-1 tersebut, apabila terdapat kapasitas menganggur pada Divisi A, tindakan yang optimum akan berupa memproduksi suku cadang itu dan mentransfernya ke Divisi B. Apabila tidak ada produksi dan transfer, Divisi B dan perusahaan itu sebagai suatu keseluruhan akan kehilangan kontribusi total sebesar \$30,000. Dalam keadaan seperti itu, biaya variabel merupakan dasar yang lebih baik bagi penentuan biaya transfer dan akan menghasilkan keputusan yang optimum bagi perusahaan sebagai keseluruhan.

TABEL 10-1

Analisa atas Harga Pasar			
DIVISI A		DIVISI B	
Harga pasar onderdil jadi		Harga jual produk jadi	\$17
Ke pihak luar	\$15	Biaya-biaya variabel:	
Biaya variabel per unit	6	Divisi A	\$6
Marjin kontribusi	\$ 9	Divisi B	
		Pemrosesan	\$4
		Penjualan	4 8 \$14
Total Kontribusi untuk 10.000 unit	\$90,000		— — —
		Marjin Kontribusi	\$ 3
		Kontribusi Total untuk 10.000 unit	\$30,000

Ø Metode Harga Transfer Kompromi (Negotiated Transfer Prices)

Metode harga transfer kompromi pada umumnya digunakan atau diterapkan kepada barang-barang yang di pasar bebas harganya tidak ada atau tidak jelas, cara penentuannya dengan persetujuan antar unit yang akan memakai barang dan unit yang menghasilkan barang. Kedua unit tersebut secara bersama-sama menentukan harga barang yang ditransfer.

Contoh: Perusahaan Pompa Air mempunyai tiga unit perusahaan/divisi, divisi satu membuat pompa air dengan kapasitas 15 m, divisi dua membuat pompa air dengan kapasitas 18 m, dan divisi tiga memproduksi kran-kran air. Divisi dua seringkali membutuhkan mur yang dibuat oleh divisi tiga di mana divisi tiga mur-mur tersebut dipakai dalam produksinya sendiri, mur ini di pasaran bebas jarang/ tidak ada, sehingga sukar menentukan harganya, dalam hal ini biasa digunakan harga transfer kompromi berdasar pada persetujuan antara divisi yang membutuhkan dan divisi yang membuat.

Segi Positif dari Metode Harga Transfer Kompromi

Apabila produk dari pembuatan yang ditransfer mempunyai kapasitas menganggur, sedangkan pasar dan produk tersebut sempit (captive market) maka akan menguntungkan perusahaan secara keseluruhan.

Segi Negatif dari Metode Harga Transfer Kompromi

Apabila barang tersebut sangat dibutuhkan oleh divisi yang akan memakai barang, sedang di pasaran bebas jarang terdapat barang tersebut, maka pihak pembuat barang menjadi pihak yang menang dalam kompromi penentuan harga. Sedang pihak yang membutuhkan akan menerima saja harga barang tersebut.

Ø Perilaku yang Salah Berfungsi (Dysfunctional Behavior)

Hampir setiap jenis dari kebijakan penentuan harga transfer dapat menjurus kepada perilaku menyimpang, yakni mengambil tindakan tidak sesuai dengan sasaran organisatoris. Masih berdasarkan contoh pada Tabel 10-1. Apabila terdapat kapasitas menganggur di Divisi A, harga transfer yang optimum akan berupa biaya variabel sebesar \$6. Namun dalam suatu perusahaan yang didesentralisasi manajer Divisi A, yang bekerja demi kepentingannya sendiri, mungkin menyatakan bahwa harga transfer itu seharusnya didasarkan pada harga pasar sebesar \$15 dan bukan \$6. Apabila sub-unitnya merupakan pusat laba, ia mempunyai keinginan untuk mendapatkan harga yang setinggi mungkin di batas biaya variabel \$6 karena harga ini akan memaksimalkan kontribusi terhadap laba dari sub-unit tersebut.

Jadi, pemecahan atas masalah kecocokan tujuan dan usaha manajerial mungkin berlawanan. Dari sudut pandang perusahaan secara keseluruhan, transfer yang diinginkan mungkin tidak terjadi karena setiap manajer unit bawah, yang berusaha mengejar dan mencapai kepentingannya sendiri masing-masing, dapat memutuskan untuk menentang transfer itu. Ini

merupakan suatu contoh mengenai perilaku yang salah berfungsi. Pertentangan ini kadang-kadang teratasi dengan menyuruh seorang manajer mengenakan harga transfer yang “adil” dan menekankan bahwa transfer harus dilakukan. Tetapi para manajer unit-unit bawahan dalam suatu organisasi yang telah mengumumkan kebijaksanaan desentralisasi seringkali memandang perintah-perintah semacam itu sebagai tindakan merusak otonomi mereka. Jadi pengenaan suatu harga mungkin memenuhi kriteria kecocokan dan usaha manajerial tetapi tidak memenuhi kriteria ekonomi. Penentuan harga transfer dengan demikian merupakan suatu tindakan yang hati-hati dalam perencanaan sistem.

Ø Penggunaan Insentif (Use of Incentives)

Suatu susunan yang didesentralisasi biasanya dibentuk terutama karena para manajer tertinggi mengira bahwa para manajer sub-unit memiliki informasi yang lebih baik pada tingkatnya yang memungkinkan bawahan ini mengambil keputusan kolektif yang lebih baik mengenai semua jenis pilihan. Oleh karena itu memikirkan para manajer local itu untuk kedua kalinya benar-benar berarti bahwa manajer tertinggi itu merasa dirinya lebih banyak tahu daripada bawahannya mengenai keadaan pasaran local.

Menjadi warga perusahaan yang baik mungkin merupakan salah satu cara untuk menarik para unit bawahan untuk mengambil keputusan yang cocok dengan tujuan, tetapi membangun suatu insentif yang formal merupakan cara yang lebih persuasif. Akibatnya beberapa perusahaan akan mencoba berbagai insentif sebagai reaksi terhadap contoh dalam Tabel 10-1. Misalnya kontribusi terhadap perusahaan sebagai suatu keseluruhan, \$30,000 dalam hal terdapat kapasitas menganggur, akan terbagi di antara A dan B, mungkin secara merata, mungkin sebanding dengan biaya variabel masing-masing, atau mungkin lewat perundingan.

Ø Kebutuhan akan Banyak Harga Transfer

Harga transfer yang “benar “ tergantung pada keadaan ekonomi dan hukum dan keputusan yang ada. Pajak-pajak pendapatan, pajak kekayaan, dan tarif bea cukai seringkali mempengaruhi penetapan harga transfer sehingga perusahaan sebagai suatu keseluruhan akan mendapatkan keuntungan, meskipun hasil kerja unit bawahan itu mungkin terkena. Untuk menekan tarif dan pajak pendapatan dalam negeri serendah mungkin, sebuah perusahaan mungkin ingin menetapkan suatu harga jual yang luar biasa rendah bagi divisi dalam negerinya

yang mengirimkan barang ke cabang-cabang di luar negeri di negara-negara di mana tarif pajak bagi cadangan deplesi, yang didasarkan atas penghasilan, sebuah perusahaan perminyakan mungkin ingin mentransfer minyak mentah ke unit-unit bawah yang lain dengan harga yang menurut hukum setinggi mungkin.

Penentuan harga transfer juga terpengaruh dalam keadaan-keadaan tertentu karena hukum perdagangan yang adil dari Negara itu dan undang-undang anti trust nasional. Karena perbedaan-perbedaan dalam struktur pajak nasional di seluruh dunia atau karena perbedaan-perbedaan dalam pendapatan berbagai divisi dan cabang, perusahaan mungkin berharap untuk menggeser laba dan “membuang” barang-barangnya, bila diizinkan oleh hukum. Pertimbangan ini merupakan gambaran tambahan mengenai batas-batas desentralisasi di mana terdapat saling ketergantungan dan mengenai mengapa perusahaan yang sama mungkin menggunakan harga transfer yang berbeda bagi tujuan-tujuan yang berbeda.

Ø Penentuan Harga Transfer Multinasional

Kebijakan harga transfer dari perusahaan domestik berfokus pada keselarasan tujuan dan motivasi. Dalam perusahaan multinasional, didominasi oleh faktor-faktor lain. Sebagai contoh, perusahaan multinasional menggunakan harga transfer untuk memperkecil pajak penghasilan di seluruh dunia, bea impor, dan tarif-tarif.

Umpamakan suatu divisi di suatu negara dengan tingkat pendapatan pajak yang tinggi menghasilkan suatu subkomponen untuk divisi yang lain di suatu negara dengan tingkat pendapatan pajak yang rendah. Dengan pengaturan suatu harga transfer yang rendah, kebanyakan keuntungan dari produksi dapat dikenal di negara dengan pendapatan pajak rendah, dengan demikian memperkecil pajak. Demikian juga, materi yang dihasilkan oleh divisi-divisi di suatu negara dengan tingkat pendapatan pajak yang rendah dan mentransfer ke suatu divisi di suatu negara dengan tingkat pendapatan pajak yang tinggi perlu mempunyai suatu harga transfer yang tinggi untuk memperkecil pajak.

Kadang-kadang hasil pajak pendapatan adalah kompensasi dari bea impor. Biasanya bea impor didasarkan pada harga bayar satu item, apakah dibeli dari luar perusahaan atau mentransfer dari divisi yang lain. Harga transfer yang rendah biasanya mengakibatkan bea impor rendah.

Perusahaan juga bisa menggunakan harga transfer untuk menghindari pembatasan-pembatasan keuangan yang dikenakan oleh pemerintah. Sebagai contoh, suatu negeri akan membatasi jumlah dari dividen-dividen yang dibayar kepada pemilik asing. Itu lebih mudah bagi sebuah perusahaan yang mendapatkan secara tunai dari suatu divisi lain (asing) sebagai pembayaran untuk barang yang ditransfer dibanding (seperti) dividen tunai.

Secara ringkas, penentuan harga transfer lebih kompleks di suatu perusahaan multinasional dibanding di dalam perusahaan domestik. Perusahaan multinasional mempunyai lebih banyak sasaran yang dapat dicapai melalui kebijakan-kebijakan penentuan harga transfer, dan sebagian dari sasaran hasil sering kali berlawanan satu sama lain.

§ MENGUKUR KINERJA-KINERJA DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

Penentuan harga transfer mempengaruhi keuntungan, dengan demikian mempengaruhi ukuran-ukuran kinerja dari pusat keuntungan. Bagian ini kelihatan lebih umum lagi pada bagaimana ukuran capaian mempengaruhi insentif para manajer.

- **Motivasi, Prestasi Kerja, Hadiah**

Tabel 10-2 menunjukkan kriteria dan pilihan yang dihadapi oleh pimpinan tertinggi ketika merencanakan suatu sistem pengawasan manajemen. Dengan menggunakan kriteria biaya-hasil dan kriteria motivasi mengenai kecocokan dan usaha, pimpinan tertinggi memilih pusat-pusat tanggung jawab (yaitu pusat biaya lawan pusat laba), ukuran-ukuran hasil kerja, dan hadiah-hadiah. Istilah *insentif* telah digunakan dalam pembahasan sebelumnya. Dalam konteks ini, insentif didefinisikan sebagai ukuran dan penghargaan hasil kerja formal dan informal yang mendorong terdapatnya kecocokan tujuan dengan usaha manajerial. Misalnya, bagaimana jumlah \$30,000 dalam Tabel 10-1 terbagi antara A dan B mempengaruhi ukuran-ukuran hasil kerja mereka. Sebaliknya, ukuran-ukuran hasil kerja mungkin mempengaruhi hadiah yang diberikan.

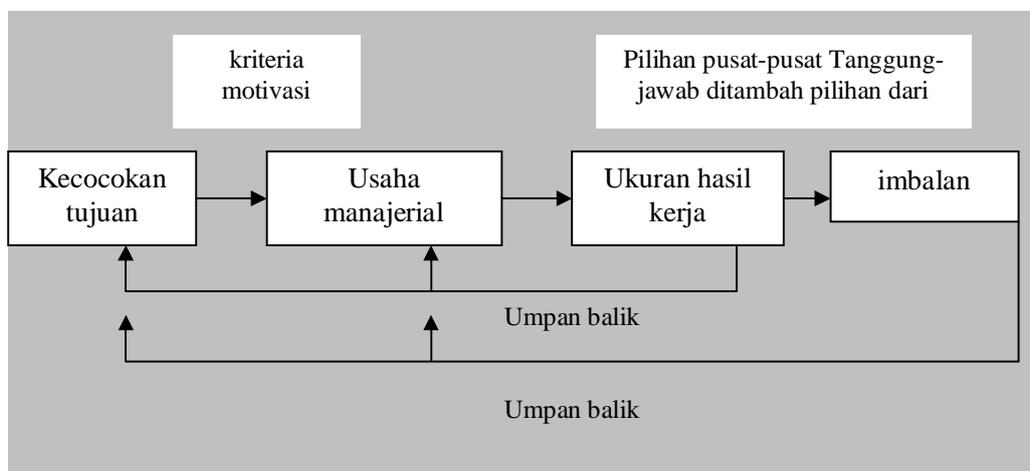
Penelitian mengenai hadiah telah menghasilkan suatu azas dasar yang sederhana dan penting: para individu dimotivasi untuk bekerja agar memperoleh penghargaan. Para manajer cenderung memusatkan usaha mereka dalam bidang-bidang di mana prestasi kerja diukur dan di mana prestasi kerja mereka akan mempengaruhi hadiah yang akan diterima. Hadiah-hadiah ini dapat bersifat moneter ataupun non-moneter. Contoh-contohnya termasuk kenaikan gaji, bonus,

promosi (kenaikan pangkat), pujian, kepuasan diri, **kantor yang rapi, dan kamar makan pribadi.**

Penelitian juga menunjukkan bahwa semakin obyektif pengukuran prestasi kerja itu, semakin besar kemauan manajer untuk lebih berusaha. Itulah sebabnya ukuran-ukuran akuntansi adalah penting. Mereka memberikan penilaian prestasi kerja yang relatif obyektif. Lagipula, apabila para individu yakin bahwa tingkah laku mereka tidak dapat mempengaruhi ukuran hasil kerja mereka.

Pemilihan mengenai hadiah tersebut jelas menjadi bagian dari suatu sistem pengawasan manajemen secara keseluruhan. Tetapi desain mengenai suatu sistem hadiah terutama menjadi perhatian para manajer tertinggi, yang seringkali mendapatkan masukan dari banyak sumber di samping para akuntan.

Tabel 10-2 Kriteria dan Pilihan



- **Teori Agency, Prestasi Kerja, Hadiah dan Resiko**

Terdapat Hubungan yang sangat diperlukan antara hadiah dan kinerja. Tetapi sering kinerja manajer tidak dapat diukur secara langsung. Contohnya, hasil atau keputusan pusat tanggung jawab mungkin dapat diukur dengan mudah, tetapi dampaknya terhadap hasil tersebut (contohnya kinerja manajer) sulit untuk diukur. Secara ideal, hadiah harus berdasarkan kinerja tetapi kenyataannya hadiah biasanya bergantung pada pusat tanggung jawab manajer terhadap kinerja keuangan. Keberhasilan dalam mengelola dan keputusan pusat tanggung jawab

sebenarnya dibatasi tetapi faktor pengendalian manajer berpengaruh terhadap keputusan. Dampak terbesar dari faktor ini tidak terkendalikannya keputusan pusat tanggung jawab yaitu terdapat masalah –masalah dalam menggunakan keputusan terhadap prestasi kerja manajer yang sudah dilakukan.

Ahli ekonom menjelaskan pilihan dalam melakukan pengukuran prestasi kerja dan pemberi hadiah disebut *Teori Agency*. Bagi manajer puncak yang menggaji seorang manajer, keduanya menyetujui kontrak kerja yang telah dibuat termasuk penggolongan ukuran kinerja dan bagaimana kinerja tersebut akan mempengaruhi penghargaan yang diberikan. Contohnya, seorang manajer mungkin menerima bonus 15% dari gajinya jika tanggung jawabnya telah mencapai laba yang ditargetkan. Berdasarkan Teori Agency, kontrak kerja dipengaruhi oleh 3 faktor:

1. Insentif, hadiah yang diberikan oleh manajer tergantung pada ukuran kinerja itu sendiri. Manajer memberikan insentif melakukan tindakan memaksimalkan pengukuran. Manajer puncak harus menjelaskan ukuran kinerja untuk kesesuaian tujuan dan metode untuk hadiah untuk mencapai usaha manajerial
2. Resiko, dampak terbesar dari faktor tak terkendalikan pemberian hadiah oleh manajer adalah menanggung resiko yang tinggi. Masyarakat secara umum menghindari resiko, jadi manajer harus membayar lebih jika ingin menanggung resiko yang lebih tinggi. Hadiah memberikan insentif yang merupakan hubungan hadiah dan pusat tanggung jawab yang mana secara umum diperlukan mempunyai efek samping tidak diperlukan dari resiko manajer
3. Biaya untuk mengukur kinerja. Insentif VS Resiko, tidak penting jika kinerja manajer dapat diukur. Mengapa? karena manajer dapat dibayar dengan biaya tetap jika mereka menghasilkan prestasi kerja seperti yang diharapkan dan tidak akan dibayar jika mereka tidak menghasilkan prestasi kerja. Apakah untuk melaksanakan atau tidak sebenarnya dikendalikan oleh manajer dan penelitian tingkat prestasi itu sangat penting untuk menentukan pendapatan kompensasi. Tetapi, secara tidak langsung pengukuran kinerja manajer biasanya mahal dan kadang-kadang susah untuk diukur. Hasil pusat tanggung jawab lebih mudah didapatkan. Kriteria laba-biaya biasanya diindikasikan bahwa ukuran sempurna prestasi kerja oleh manajer adalah biaya yang tidak berharga

Mempertimbangkan manajer digaji oleh sekelompok investor untuk memperkenalkan dan menghasilkan prestasi kerja. Jika investor tidak dapat secara langsung mengukur pendapat dan kondisi manajer, mereka mungkin memberikan bonus berdasarkan keberhasilan ekonomis usahanya, bonus akan memotivasi manajer untuk berusaha lebih keras menghasilkan laba, biarpun itu beresiko, karena faktor seperti iklim usaha yang buruk yang dapat mengganggu keberhasilan ekonomis usaha. Manajer melakukan pekerjaan yang luar biasa dan masih tetap tidak mendapatkan bonus. Biarpun investor menawarkan sebuah kontrak kerja dengan bayaran yang lebih dan bonus.

Porsi bonus yang besar dibandingkan dengan porsi bonus yang lebih besar dari insentif, tetapi itu juga berarti pengharapan yang besar terhadap total pembayaran terhadap penggantian resiko yang di hadapi manajer

- **Ikhtisar Soal-Soal Untuk Tinjauan Anda**

Persoalan satu :

Periksa tabel 10-1, halaman 379 kecuali data yang terdapat di sana. Misalkan Divisi Fabric memiliki biaya produksi tetap sebesar \$ 800.000 dan mengharapkan biaya produksi tahunan 500.000 unit. "Biaya yang dialokasikan secara penuh" per unit dihitung sebagai berikut :

Biaya variabel per unit	\$8.0
Biaya tetap \$800.000 : 500.000 unit	1.6
Biaya yang sepenuhnya dialokasikan per unit	\$9.6

Jadi, biaya yang dialokasikan secara penuh per 5 unit untuk divisi tent adalah

$$5 \times \$9.6 = \$48$$

Diminta :

Misalkan Divisi Fabric memiliki kapasitas yang mengganggur. Divisi tent sedang mempertimbangkan apakah akan membeli 10.000 unit untuk diproses selanjutnya dan menjualnya seharga \$100. Biaya-biaya tambahan yang terlihat pada tabel 10-1 bagi Divisi Tent akan terdapat apabila transfer didasarkan pada biaya yang dialokasikan sepenuhnya. Akankan manajer Divisi Tent akan membelinya? Mengapa? Apakah perusahaan sebagai keseluruhan akan mendapat keuntungan jika manajer Divisi Tent memutuskan untuk membelinya? Mengapa?

Pemecahan Atas Persoalan Satu :

Manajer Divisi Tent tidak akan membeli. Dihasilkan Harga transfer sebesar \$48 akan membuat akuisisi fabric tidak menarik bagi Divisi Tent

Divisi tent

Harga jual produk akhir		\$100
Dikurangi Biaya		
Harga transfer per unit yang dibayarkan divisi fabric(biaya yang dialokasikan)	\$48	
biaya tambahan (dari table 10.1)		
Pemrosesan	\$41	
Penjualan	<u>\$12</u>	<u>\$53</u>
Total Biaya bagi Divisi Tent		<u>\$101</u>
Kontribusi terhadap laba divisi tent		<u>\$ -1</u>
Kontribusi terhadap perusahaan sebagai suatu keseluruhan (dari table 10.1)		<u>\$ 7</u>

Seperti diperlihatkan di tabel 10.1 perusahaan secara keseluruhan akan mendapat keuntungan sebesar \$ 70.000 dollar (10.000 tents x \$ 7) jika pabrik-pabrik itu ditransfer.

Pelajaran utama disini bahwa ketika kapasitas menganggur terdapat dalam Divisi pensuplai harga transfer yang didasarkan pada biaya yang dialokasikan sepenuhnya mungkin mendorong keputusan yang salah dengan bekerja bagi kepentingannya sendiri manager tents tidak mempunyai insentif untuk membeli dari Divisi pabrik.

Pengukuran laba

Tujuan yang ingin dicapai dari manajer puncak adalah memaksimalkan laba dalam hal itu manajer sering mengevaluasi berdasarkan segmen keuntungannya. Kesulitannya adalah bahwa hal itu tidak mempunyai arti yang sama bagi setiap orang. apakah laba bersih? pendapatan sebelum pajak? persentasi laba bersih berdasarkan penghasilan? apakah itu dalam jumlah yang mutlak? dalam persentasi? dalam bagian ini akan dibahas kekuatan dan kelemahan yang digunakan dalam pengukuran secara umum.

ROI (tingkat pengembalian investasi)

Sering manajer menekankan laba bersih atau persentasi laba tanpa menghubungkan ukuran itu ke investasi yang berkaitan dengan timbulnya laba itu. Dikatakan proyek A memiliki laba sebesar \$ 200.000 dan proyek B sebesar \$150.000, ini bukanlah merupakan pernyataan yang tepat mengenai profitabilitas suatu uji mengenai profitabilitas yang lebih baik adalah tingkat hasil pengembalian investasi (return on investment/ROI), yang secara umum didefinisikan sebagai ukuran laba atau keuntungan dibagi dengan investasi yang diperlukan untuk mendapatkan laba atau keuntungan itu jadi dengan resiko yang sama, dari beberapa jumlah tertentu dari sumber yang diperlukan. maka investor menginginkan laba yang maksimum. Jika proyek A menginginkan investasi sebesar \$500.000 dan proyek hanya \$200.000, semua hal lain dianggap tetap, dimana kamu akan menginvestasikan uangmu ?

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$$

$$\text{ROI Proyek A} = \frac{\$200.000}{\$400.000} = 40 \%$$

$$\text{ROI Proyek B} = \frac{\$150.000}{\$250.000} = 60 \%$$

ROI adalah sebuah persamaan. Itu dapat dibandingkan dengan tarif dalam dan luar organisasi dan dengan kesempatan pada proyek-proyek lain dan industri lain. Ini dipengaruhi oleh dua unsure utama ;

$$\begin{aligned} \text{Tingkat hasil pengembalian investasi} &= \frac{\text{laba}}{\text{Penanaman modal}} \\ &= \frac{\text{laba}}{\text{Penghasilan}} \times \frac{\text{Penghasilan}}{\text{modal yang ditanam}} \\ &= \text{Persentase laba dari penghasilan} \times \\ &\quad \text{perputaran modal} \end{aligned}$$

Istilah-istilah dalam persamaan itu terasa samar-samar karena adanya berbagai versi mengenai laba, penghasilan, modal yang ditanam. Dapat dilihat, tingkat pengembalian adalah hasil dari penggabungan dari dua item, persentase laba dari pendapatan (disebut juga

pengembalian penjualan) – laba dibagi pendapatan dan perputaran harta-pendapatan dibagi harta yang diinvestasikan. Sebuah peningkatan tidak akan diikuti oleh peningkatan tingkat pengembalian harta yang ditanamkan.

Pertimbangkan contoh mengenai hubungan-hubungan itu:

	Tgkt laba atas modal yang ditanamkan(%)	= $\frac{\text{Laba}}{\text{Penghasilan}}$	X	$\frac{\text{Penghasilan}}{\text{Modal yg ditanamkan}}$
--	---	--	---	---

Harapan sekarang	20	= $\frac{16}{100}$	X	$\frac{100}{80}$
------------------	----	--------------------	---	------------------

Alternatif :

1.Naikkan persentase

Laba dengan menurunkan biaya	25	= $\frac{20}{100}$	X	$\frac{100}{80}$
------------------------------	----	--------------------	---	------------------

2.Naikkan perputaran

dengan menurunkan investasi dari persediaan	25	= $\frac{16}{100}$	X	$\frac{100}{64}$
---	----	--------------------	---	------------------

Alternatif 1, merupakan cara yang populer untuk meningkatkan hasil kerja. Suatu manajemen yang waspada mencoba menurunkan biaya dengan tanpa menurunkan penjualan sebanding dengan atau meningkatkan penjualan dengan tanpa menaikkan biaya-biaya yang berhubungan sebanding dengannya. Alternative 2 kurang jelas, tetapi itu merupakan cara yang lebih cepat untuk meningkatkan hasil kerja. Meningkatkan perputaran modal yang ditanam berarti menghasilkan penghasilan yang lebih tinggi bagi setiap dollar yang ditanamkan dalam aktiva-aktiva seperti kas, piutang, atau persediaan. Terdapat suatu tingkat investasi optimal dalam aktiva-aktiva ini. Memiliki terlalu banyak merupakan pemborosan, tetapi terlalu sedikit mungkin berakibat buruk terhadap kedudukan (credit standing)-nya dan kemampuannya untuk bersaing dalam penjualan. meningkatkan perputaran adalah satu keuntungan dalam mengimplementasikan JIT(lihat bab I dan 4). Banyak perusahaan melaksanakan pembelian JIT dan sistem produksi untuk meningkatkan ROI-nya.

Laba Sisa

Kebanyakan manajer sepakat bahwa tingkat laba investasi merupakan uji pokok mengenai profitabilitas. ROI adalah suatu perbandingan. Meskipun, beberapa perusahaan menekankan pada jumlah yang mutlak dari laba bukan persentasi tingkat pengembalian. Mereka menggunakan laba sisa., merupakan sebagai laba bersih dikurangi laba tersamar. Laba "tersamar" menunjukkan biaya modal, dalam konteks ini berarti bahwa beban itu dibuat tanpa memandang apakah perusahaan itu sebagai suatu keseluruhan benar-benar telah mengeluarkan suatu biaya bunga dalam pengertian yang biasa atau suatu pengeluaran/pembayaran kas. Tingkat itu menggambarkan tingkat yang minimum yang dapat diterima bagi investasi dalam divisi itu. Contohnya, laba bersih divisional sebesar \$900.000. rata-rata harta yang ditanamkan dalam divisi untuk setiap tahunnya sebesar \$10 juta, dan kantor pusat perusahaan menaksir suatu beban bunga "tersamar" sebesar 8%

Laba bersih divisi sesudah pajak	\$900.000
Dikurangi bunga tersamar atas modal rata-rata yang ditanam (0,8X\$10.000.000)	<u>800.000</u>
Sama dengan laba sisa	\$100.000

Catatan: Biaya modal merupakan tingkat pengembalian minimum yang diterima untuk investasi dari suatu divisi atau proyek. Teori keuangan modern dan latihan telah memperlihatkan biaya modal bergantung pada resiko investasi. Jika divisi memiliki tingkat resiko yang berbeda, mereka akan mempunyai rata-rata laba tersamar yang berbeda pula.

ROI atau Laba Sisa?

Mengapa beberapa perusahaan lebih menekankan pada laba sisa daripada tingkat pengembalian investasi?pendekatan tingkat pengembalian investasi memperlihatkan :

Laba bersih divisional setelah pajak	\$ 900.000
Modal rata-rata yang ditanam	\$10.000.000
Pengembalian atas investasi	9%

Menurut ROI, yang terutama tersirat "maju dan memaksimalkan tingkat ROI, dalam persentase". Jadi, para manajer divisi-divisi yang sangat menguntungkan mungkin malas unyuk

mengadakan investasi dalam proyek-proyek dengan tingkat ROI, misalkan sebesar 15% jika divisi mereka sekarang mendapatkan laba, 18% karena rata-rata ROI mereka akan menurun

Bagaimanapun juga, dari pandangan perusahaan secara keseluruhan, manajer puncak ingin manajer divisi menerima proyek dan pendapatan sebesar 15%. Mengapa? karena biaya atau beban modal perusahaan adalah 8%. Penanaman Modal dalam proyek ini mendapat penghasilan sebesar 15% yang akan meningkatkan keuntungan perusahaan. Ketika keberhasilan diukur oleh laba sisa, manajer cenderung untuk menanamkan modal di proyek lain yang menghasilkan pendapatan lebih dari tingkat bunga yang ditetapkan dan akan meningkatkan keuntungan perusahaan maka pendekatan laba sisa mengarah kepada tujuan yang ingin di capai dan usaha pengelolaan. Ini makna yang tersirat adalah "majulah dan maksimalkan tingkat laba sisa dalam jumlah yang mutlak"

General Electric (GE) adalah salah satu perusahaan yang pertama memakai pendekatan laba sisa. Sebagai contoh, perhatikan 2 divisi GE. Divisi A mempunyai laba bersih sebesar \$200.000, sedangkan divisi B sebesar \$50.000. Kedua divisi ini mempunyai rata-rata modal yang ditanamkan sebesar \$1.000.000. Andaikan, proyek ini diusulkan maka akan dijalankan baik oleh divisi A maupun divisi B. Proyek ini akan menghasilkan 15% setiap tahunnya dari \$500.000 yang diinvestasikan atau \$75.000 setahun. Biaya modal untuk proyek ini adalah 8%. ROI dan laba sisa dengan atau tanpa proyek ini sebagai berikut :

	Dengan proyek		Tanpa proyek	
	Divisi A	Divisi B	Divisi A	Divisi B
Laba bersih	\$200.000	\$50.000	\$275.000	\$125.000
Harta yang diinvestasikan	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.500.000	\$1.500.000
Tingkat pengembalian	20%	5%	18,3%	8,3%
Cas harta	\$80.000	\$80.000	\$120.000	\$120.000
Laba sisa	\$120.000	\$(-30.000)	\$155.000	\$5.000

Jika kamu adalah manajer dari divisi A penilaianmu berdasarkan ROI, apakah kamu akan menanamkan modal pada proyek ini? tidak. jika itu akan mengurangi ROI-mu dari 20% menjadi 18,3%. Tetapi jika kamu adalah manajer B. Apakah kamu akan menanamkan modalmu? ya karena ROI meningkat dari 5% menjadi 8,3%. secara umum perusahaan-perusahaan

menggunakan ROI, sedikit menguntungkan divisi karena mempunyai penghasilan lebih untuk menanamkan modalnya di proyek-proyek baru daripada keuntungan divisi.

Sekarang, jika penilaianmu menggunakan Laba sisa, proyek ini akan sama menariknya untuk divisi-divisi tersebut. Laba sisa meningkat dari \$35.000 untuk setiap divisi, \$155.000-\$120.000 untuk A dan \$5.000-(-\$30.000) untuk B. Kedua divisi tersebut mempunyai penghasilan yang sama untuk menanamkan modalnya di proyek ini dan penghasilan tergantung pada keuntungan proyek dibandingkan dengan biaya modal yang digunakan untuk proyek ini.

Secara umum, menggunakan laba sisa akan memperkenalkan tujuan yang sesuai dan peranan penting untuk keputusan yang lebih baik daripada menggunakan ROI, karena kebanyakan perusahaan menggunakan ROI. Mengapa? mungkin karena ini lebih mudah untuk manajer untuk dimengerti dan itu memudahkan perbandingan divisi hilang. Selanjutnya, menggabungkan ROI dengan perkembangan yang tepat dan target laba dapat meminimumkan pengeluaran

Pemahaman Tentang Modal yang Diinvestasikan

Apakah menggunakan ROI (pengembalian investasi) dan laba sisa, keduanya harus dapat diukur. Terdapat banyak anggapan yang berbeda dalam kedua konsep ini. Untuk mengerti apakah arti pengembalian investasi (ROI) atau laba sisa, pertama-tama harus menentukan bagaimana modal atau laba yang ditanamkan atau diinvestasikan dan diukur. Kita telah mendiskusikan pengertian berbeda dari laba di BAB 9, hal 343-346, dan tidak akan diulangi di bab ini. Kita akan mempelajari pengertian yang berbeda dari modal yang diinvestasikan

Pengertian Penanaman Modal

Perhatikan penggolongan Neraca di bawah ini ;

Harta lancar	\$400.000	Harta Lancar	\$200.000
Property, plant, peralatan	800.000	Hutang jangka panjang	400.000
Dalam tahap pembangunan	100.000	Modal kepemilikan	700.000
Total harta	1.300.000	Total hutang dan modal	1.300.000

Pengertian penanaman Modal dan nilainya di Neraca :

1. Total Harta : Semua harta sebesar \$1.300.000

2. Total harta yang digunakan ; semua harta kecuali pengeluaran yang disetujui seperti tanah kosong atau dalam tahap pembangunan

$$\$1.300.000 - \$200.000 = \$1.100.000$$

3. Total harta dikurangi harta lancar : semua harta kecuali persediaan dari kreditor jangka pendek $\$1.300.000 - \$200.000 = \$1.100.000$. ini disebut penanaman modal jangka panjang

Catatan: ini juga dapat dihitung dengan menambah hutang jangka panjang dan modal kepemilikan $\$400.000 + \$700.000 = \$1.100.000$

4. Modal kepemilikan; penanaman modal oleh pemilik bisnis sebesar \$700.000

(semua perhitungan di atas sebagai rata-rata dari tinjauan periode. Rata-rata ini didasarkan pada awal dan akhir neraca yang sederhana atau rata-rata yang lebih rumit yang penanaman modalnya berubah setiap bulan)

Untuk mengukur keberhasilan manajer divisi, dari 3 dasar harta dianjurkan yang lebih baik adalah harta kepemilikan. jika tujuan manajer divisi untuk menggunakan semua harta tanpa ada penyesalan dalam bidang keuangan, Dianjurkan cara 1 adalah adalah yang terbaik. Jika manajer puncak secara langsung menyuruh manajer untuk menggunakan semua harta yang sekarang tidak produktif, cara kedua adalah yang terbaik. Jika manajer secara langsung mengendalikan kredit jangka pendek dan pinjaman bank, cara ketiga adalah cara yang terbaik. Faktor kunci perilaku manajer dalam memilih cara investasi adalah bahwa manajer akan memusatkan perhatian dalam mengurangi harta dan meningkatkan hutang yang termasuk dalam cara ini. Dalam kenyataannya, banyak perusahaan menggunakan ROI atau laba sisa yang seluruh harta yang digunakan dalam modal investasi dan hampir separuh mengurangi hutang lancar. Beberapa perusahaan mengalokasikan hutang jangka panjang divisi dan kemudian menaksir jumlah modal kepemilikan di setiap divisi. Bagaimanapun dalam kenyataannya ini diragukan karena kurang memiliki tanggung jawab manajemen keuangan jangka panjang., karena perbedaan dalam menjalankan manajemen. Dasar penanaman modal bagi manajer divisi dari 2 perusahaan akan berbeda secara signifikan. Jika salah satu perusahaan mempunyai hutang jangka panjang dan yang satunya tidak mempunyai hutang

Pengalokasian Divisi -Divisi

Sama halnya seperti alokasi biaya mempengaruhi pendapatan , maka pengalokasian harta mempengaruhi modal yang diinvestasikan dari divisi-divisi tertentu. Tujuannya untuk

mengalokasikan modal dengan suatu cara yang akan mendorong usaha manajerial, dan akan mengakui otonomi segmen yang dikenal sejauh mungkin. Selama para manajer itu merasa bahwa mereka diperlakukan secara seragam mereka cenderung untuk lebih toleran terhadap ketidaksempurnaan dari pengalokasian itu.

Kriteria yang sering dipakai untuk pengalokasian aktiva adalah avoidability (dapat dihindarkan) jadi jumlah yang dialokasikan yang suatu bagian tertentu untuk menilai kinerja divisi adalah jumlah yang dapat dihindarkan oleh perusahaan itu sebagai suatu keseluruhan dan tidak memiliki bagian.. Dasar – dasar umum yang digunakan bagi pengalokasian jika harta tidak dapat diidentifikasi oleh suatu divisi tertentu diantaranya :

Kelas Harta	Dasar pengalokasian
Kas Perusahaan	Kebutuhan tunai kas yang dianggarkan
Piutang	Penjualan yang disusun menurut syarat pembayaran
Persediaan	Penjualan atau pemakaian yang dianggarkan
Aktiva tetap dan peralatan	Pemakaian jasa dalam pengertian ramalan jangka panjang dari permintaan atau tempat / areal yang ditempati

Dasar pengalokasian harta harus menjadi aktivitas yang menyebabkan aktiva diperoleh . Dimana pengalokasian suatu aktiva benar – benar arbitrer , maka banyak para manajer yang merasa lebih baik tidak mengalokasikannya.

Haruskah kas dimasukkan ke dalam investasi yang dapat dikendalikan jika saldo kas itu dikendalikan dengan ketat oleh kantor pusat perusahaan ? Tiap pihak dapat mengajukan berbagai alasan untuk menerima atau menolak hal ini tetapi manajer biasanya bertanggungjawab atas volume usaha yang dihasilkan oleh divisi . Selanjutnya volume ini akan mempengaruhi langsung terhadap kebutuhan kas secara keseluruhan dari perusahaan

Pengalokasian kas atas dasar penjualan dalam dollar jarang dipakai sebagai dasar pemikiran ekonomis untuk menentukan besarnya kas yang perlu dipegang. Kebutuhan kas dipengaruhi oleh serangkaian factor termasuk syarat – syarat pembayaran dan kreditor.

Pengendalian secara sentral atas kas biasanya dilakukan untuk mengurangi jumlah kas dari yang akan digunakan jika setiap divisi memiliki suatu perkiraan yang terpisah. Fluktuasi

dalam kebutuhan kas dari setiap divisi akan mengumpulkan satu sama lainnya. Misalnya, Divisi A mengalami kekurangan kas sebesar \$ 1 juta dalam bulan Februari , tetapi mungkin divisi B memiliki kelebihan kas sebagai penyeimbang sebesar \$1 juta . Diperhitungkan secara bersama – sama untuk tahun ini divisi-divisi A, B, C, D dan E akan memerlukan suatu investas dalam kas sebesar \$16 juta apabila masing –masing merupakan kesatuan yang bebas tetapi hanya \$8 juta jika kas dikendalikan secara terpusat

Jadi jika divisi C membutuhkan investasi sebesar \$ 4 juta secara tunai sebagai suatu kesatuan yang terpisah, itu akan dialokasikan satu investasi hanya \$2 juta sebagai suatu sub – unit perusahaan dimana kas dikendalikan secara terpusat.

Penilaian Aktiva

Aktiva apapun juga yang tercakup di suatu modal divisi harus diukur. Perlukah aktiva-aktiva yang diinvestasikan itu dihargai pada nilai buku bruto (biaya awal) atau nilai buku bersih (biaya awal lebih sedikit akumulasi penyusutan) ? Perlukah nilai-nilai didasarkan pada biaya histories atau beberapa versi nilai yang ada ? Prakteknya secara luas menuju ke penggunaan nilai buku netto berdasar pada biaya histories. Sangat sedikit; beberapa perusahaan menggunakan penggantian biaya atau jenis penilaian biaya sekarang.. Biaya histories tidaklah relevan untuk pengambilan keputusan ekonomis . Meskipun ada kritik – kritik ini dan ada persyaratan ekstern yang sekain meningkat para manajer tetap menggunakan biaya histories.

Mengapa biaya histories secara keseluruhan masih digunakan ? beberapa kritikus berkata bahwa ketidaktahuanlah penyebabnya. Tetapi jawaban yang lebih meyakinkan datang dari analisa biaya manfaat. Sistem akuntansi bersifat mahal . Catatan – catatan historis harus dijaga dan disimpan untuk berbagai maksud dan tujuan sehingga telah tersedia. Tidak uang tambahan yang harus dikeluarkan untuk mengevaluasi kinerja yang didasarkan pada biaya histories. Lebih lanjut, banyak manajer kepala yang meyakini bahwa sistim yang demikian memberikan kecocokan tujuan dengan usahamanajerial yang diinginkan bahwa suatu sistim lebih canggih tidak secara radikal memperbaiki keputusan operasi secara kolektif.. Beberapa manajer percaya ,sesungguhnya menggunakan nilai-nilai yang ada akan menyebabkan kebingungan kecuali jika jumlah-jumlah yang sangat besar dikeluarkan untuk mendidik personil.

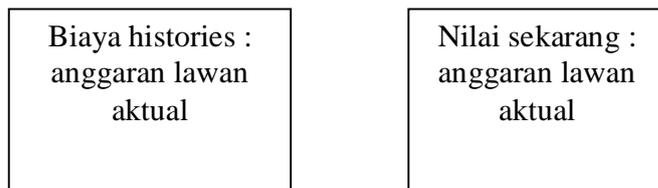
Biaya histories boleh memperbaiki beberapa keputusan karena lebih pada biaya sasaran dibandingkan pada biaya yang sekarang. Maka dari itu , para manajer dapat memprediksikan

keputusan yang lebih baik jadi keputusan para manajer dipengaruhi oleh system pengendalian. Selanjutnya , ketidakpastian biaya sekarang dalam mengukur dihindari oleh para manajer karena banyak resiko yang tidak diinginkan para manajer. Singkatnya, sistem biaya histories bisa untuk penilaian rutin terhadap kinerja. Di dalam kejadian-kejadian yang tidak rutin , seperti menggantikan peralatan atau menghapus suatu aneka jenis produk , para manajer perlu melakukan studi-studi khusus untuk mengumpulkan setiap penilaian-penilaian yang ada bahwa hal itu terlihat relevan.

Akhirnya, meski sistim biaya histories bersifat umum, paling dengan baik -organisasi-organisasi yang diatur tidak menggunakan sistim biaya histories sendirian. alternatif-alternatif bisa jaminan terhadap wesel kepada para manajer tidak



Secara lebih tepat alternative – alternative itu adalah



Suatu sistem anggaran , apakah yang didasarkan pada biaya histories atau nilai yang ada sekarang , disebabkan para manajer khawatir akan inflasi. Kebanyakan para manajer lebih suka berkonsentrasi pada meningkatkan sistim anggaran biaya histories mereka yang yang ada

Di dalam penjumlahan , Pendekatan Biaya – Manfaat menyediakan tidak ada jawaban yang universal berkenaan dengan isu – isu kontroversial sperti nilai historis melawan nilai sekarang atau tingkat pengembalian investasi melawan pendapatan residual. Sebagai gantinya , menggunakan pengujian biaya – manfaat , masing – masing organisasi harus menilai dirinya sendiri apakah alternative system pengendalian atau teknik akuntansi yang akan dikumpulkan dalam pengambilan keputusan. Yang terakhir merupakan criteria utama

Sering kali, literatur terlibat dalam pro dan kontra dalam diskusi tentang yang alternatif yang hampir sempurna atau lebih benar dibanding yang lain dalam pemikiran yang logis. Pendekatan biaya manfaat bukanlah hal yang kecil terkait "kebenaran" atau "kesempurnaan" dengan sendirinya. Sebagai pertanyaannya : Anda berpikir "kebenaran" atau "kelogisan" sistem adalah tambahan biaya yang salah ? atau sistem kita yang ada tidak sempurna menyediakan tentang sekumpulan keputusan-keputusan yang sama jika memiliki kemampuan administrasi?

Harta tetap dan Peralatan : Bersih atau kotor ?

Dalam penilaian aktiva , adalah penting untuk membedakan antara nilai buku bersih dan nilai buku bruto. Nilai buku Bersih (sering disebut nilai buku) adalah biaya awal dari suatu aktiva-aktiva dikurangi akumulasi penyusutan . Nilai Buku Kotor adalah biaya awal dari suatu aktiva-aktiva sebelum dikurangi akumulasi penyusutan. Kebanyakan perusahaan menggunakan nilai buku di dalam menghitung investasi. Bagaimanapun , menurut suatu survei yang terbaru , suatu minoritas yang penting menggunakan nilai buku kotor . Para penganjur nilai buku bruto menetapkan bahwa itu memudahkan perbandingan-perbandingan antara tahun , dan antara pabrik atau divisi-divisi

Pertimbangan suatu contoh mengenai sebuah peralatan seharga \$600.000 dengan umur ekonomis 3 tahun dan tidak memiliki nilai residu :

Tahun	Laba operasi sebelum penyusutan	Penyusutan	Laba operasi	Nilai buku nersih	Investasi Rata - rata		
					Tingkat Laba	Nilai Buku Kotor	Tingkat Laba
1	\$260.000	\$200.000	\$60.000	\$500.000	12%	\$600.000	10%
2	260.000	200.000	60.000	300.000	20%	600.000	10%
3	260.000	200.000	60.000	100.000	60%	600.000	10%

* $(\$600.000 + \$400.000) : 2$; $(\$400.000 + \$200.000) : 2$;etc

Hasil pengembalian terhadap nilai hasil di nilai buku bersih naik dengan semakin menuanya peralatan. Nilai buku bisa meningkat sekalipun laba hasil operasi berangsur – angsur menurun pada tahun tersebut. Sebaliknya tingkat laba nilai buku kotor tidak berubah apabila laba operasi tidak berubah , lagi pula tingkat laba akan turun jika laba operasi secara bertahap menurun pada tahun – tahun itu.

Para penganjur penggunaan nilai buku bersih menyatakan bahwa :

- 1) Itu tidak begitu membingungkan karena itu adalah konsisten dengan aktiva-aktiva yang terlihat di dalam neraca konvensional dan dengan perhitungan-perhitungan laba bersih.
- 2) Kritik yang penting mengenai nilai buku bersih tidaklah khusus terhadap penggunaannya bagi tujuan ROI. Nilai buku merupakan kritik karena menggunakan biaya histories sebagai dasar penilaian.

Pengaruh motivasi harus dipertimbangkan ketika memilih antara nilai buku bersih dan nilai buku kotor. Para manajer mengevaluasi dengan nilai buku bruto akan cenderung untuk menggantikan aktiva lebih cepat dibanding mereka yang menggunakan nilai buku netto. Menganggap suatu mesin berumur 4 dengan satu biaya awal \$1000 dan nilai buku netto \$2000 . Mesin itu dapat digantikan oleh suatu mesin yang baru, dengan biaya \$1000 . Pilihan dari nilai buku netto atau bruto tidak mempengaruhi laba bersih. Bagaimanapun , investasi pada dasarnya meningkat dari \$200 ke \$1000 di dalam nilai buku bersih , tetapi ingatlah \$1000 pada nilai buku bruto dengan teguh . Untuk memaksimalkan ROI atau pendapatan residual ,manajer ingin mendasarkan pada investasi rendah. Manajer di dalam perusahaan yang menggunakan nilai buku netto akan cenderung untuk menyimpan aktiva-aktiva tua dengan nilai buku mereka yang rendah . Mereka yang perusahaannya menggunakan nilai buku bruto akan memiliki perangsang untuk menyimpan aktiva-aktiva tua. Oleh karena itu, untuk memotivasi para manajer untuk menggunakan state-of-the-art teknologi produksi , nilai buku bruto lebih disukai. Nilai aktiva bersih mempromosikan suatu pendekatan lebih konservatif kepada penggantian aktiva-aktiva

- **KUNCI KEBERHASILAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN**

Keberhasilan sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa faktor pokok sebagai tambahan terhadap ukuran-ukuran yang sesuai terhadap profitabilitas.

Fokus Pada Kemampuan Pengendalian

Seperti dijelaskan dalam bab 9, suatu perbedaan harus dibuat antara kinerja dari divisi-divisi sebagai satu investasi oleh perusahaan. Para manajer harus dievaluasi berdasarkan kinerja kemampuan pengendalian mereka (di dalam banyak kasus beberapa kemampuan pengendalian

berkontribusi dalam hubungan kemampuan pengendalian investasi). Bagaimanapun keputusan seperti meningkatkan atau mengurangi investasi di suatu divisi-divisi didasarkan pada kelangsungan hidup yang ekonomi divisi, bukan kinerja para manajer.

Perbedaan ini membantu memperjelas sebagian orang yang memiliki berbagai kesulitan. Sebagai contoh, pimpinan manajemen boleh menggunakan satu investasi yang didasarkan untuk mengukur kinerja yang ekonomi suatu toko eceran, tetapi pimpinan itu boleh dinilai dengan mengutamakan pendapatan dan melupakan sekitar setiap alokasi pembebanan investasi. Jika investasi ditugaskan kepada para manajer, hanya manajer itu yang dapat mengendalikannya. Kemampuan pengendalian tergantung pada apa keputusan apa yang dibuat para manajer mengenai investasi. Dalam desentralisasi perusahaan, sebagai contoh, para manajer dapat mempengaruhi ukuran asset dan dapat berlatih memutuskan mengenai jumlah yang sesuai dari kredit jangka pendek dan barangkali beberapa kredit jangka panjang.

Manajemen Berdasarkan Tujuan

Manajemen berdasarkan tujuan (MBO = Manajemen by Objective) adalah istilah yang menguraikan perumusan bersama oleh seorang manajer dan atasannya mengenai suatu rangkaian dan mengenai rencana – rencana untuk mencapai tujuan – tujuan pada periode yang akan datang. Dalam hal ini tujuan dan sasaran (goal dan objective) adalah sinonim. Rencana sering kali berbentuk anggaran akuntansi pertanggungjawaban (bersama – sama dengan tujuan – tambahan seperti tingkat pelatihan manajemen dan keselamatan yang mungkin tidak dimasukkan dalam anggaran akuntansi). Kinerja manajer itu kemudian dievaluasi dalam kaitannya dengan sasaran – sasaran yang dianggarkan yang telah disepakati.

Dengan mengabaikan nama yang digunakan, suatu pendekatan management-by-objectives mengurangi keluhan mengenai ketiadaan kontrolabilitas oleh karena itu tekanannya pada hasil – hasil yang dianggarkan (budgeted result). Jadi suatu anggaran dirundingkan antara para manajer tertentu dan atasannya untuk periode tertentu dan suatu rangkaian pengaruh luar dan dalam yang diperkirakan ada. Dengan cara ini, seorang manajer mungkin menerima satu tugas sub unit yang kurang berhasil. Ini adalah lebih baik dibanding suatu system yang menekankan profitabilitas mutlak demi kepentingannya sendiri. Kecuali jika fokus ditujukan pada hasil-hasil yang sedang dicapai, para manajer akan segan untuk menerima tanggung jawab atas unit – unit yang berada dalam kesulitan ekonomi.

Jadi pembuatan anggaran yang terampil dan penilaian kinerja yang tepat akan menuju ke arah tertasnya masalah umum : “saya diharuskan bertanggungjawab atas hal – hal yang berada diluar kekuasaan saya”.

Penganggaran Bagi Manajer

Banyak diantara dampak – dampak motivasi yang menyulitkan dari system penilaian hasil kerja yang dapat diminimalkan dengan penggunaan anggaran yang cerdas. Pentingnya membuat suatu anggaran bagi manajer – manajer tertentu tidak dapat keinginan pekerjaan menjahit suatu anggaran kepada para manajer yang tertentu tidak bisa overemphasized. sebagai contoh, yang manapun satu ROI atau sistim hasil bersifat sisa dapat mempromosikan selaras sasaran dan usaha managerial jika manajemen kepala dapat semua orang ke berfokus kepada apa sekarang ini dapat dicapai di masa datang masa anggaran. pada umumnya ,para manajer berkenaan dengan divisi tidak mempunyai kebebasan lengkap untuk membuat majur keputusan-keputusan investasi tanpa berkonsultasi pengurus senior

Alternatif - Alternatif Penentuan Waktu.

Penentuan waktu merupakan suatu factor yang penting untuk dipertimbangkan ketika suatu system informasi direncanakan. Misalnya biaya untuk mengumpulkan dan memproses kebutuhan informasi an kebutuhan akan arus balik untuk mengawasi operasi yang berjalan mungkin akan menyebabkan digunakannya ukuran – ukuran biaya histories bukan biaya pengganti.. Kebutuhan akan biaya pengganti nilai yang dapat direlisasi dan nilai – nilai ekonomis cenderung kurang sering sehingga system – system tidak direncanakan untuk menbeikan informasi secara rutin.Inti sari dari perihal ini adalah manajemen kelihatannya enggan untuk membayar informasi lebih rapi karena biaya yang ditambahkan melebihi manfaat-manfaatnya yang lebih prospektif

Aspek lain dari penentutan waktu menegaskan mengapa sistim akuntansi manajemen jarang bersifat ststis. Suatu sistem yang bekerja dengan baik dalam tahun 1993 mungkin tidak tepat dalam 1998. Keinginan pimpinan manajemen dan sikap-sikap dari berbagai para manajer mungkin berubah .Sebagai contoh, pimpinan tertinggi tidak mengalokasikan biaya departemen pemeriksaan intern dalam tahun 1993 untuk mendorong semua manajer menggunakan jasa

pemeriksaan itu . Dalam tahun 1998 pimpinan tertinggi mungkin mulai mengalokasikan jasa – jasa pemeriksaan untuk mendorong tidak digunakannya pelayanan itu.

SOAL

10 – A1 Rate of Return and Transfer Pricing

Consider the following data regarding operations of The Atlanta Division of Machine Products

Inc :

Average available Assets

Receivables	\$150.000
-------------	-----------

Inventories	300.000
Plant and Equipment, net	<u>450.000</u>
Total	<u>\$900.000</u>
Fixed Overhead	\$300.000
Variable Cost	\$1 per unit
Desired Rate of Return on	
Average available Asset	25%
Expected Volume	150.000 units

Required

1. a. What average unit sales price is needed to obtain the desired rate of return on average available assets ?
 - b. What would be the expected asset turn over ?
 - c. What would be the operating income percentage on dollar sales?
2. a. ROA , if 180.000 units ?
 - b. ROA , if 120.000 units ?
3. Assume 45.000 unit sold to another divisions in the same company and 105.000 unit sold to customers. The other division manager has balked at a tentative selling price of \$ 4 . She has offered \$ 2,25 claiming that she can manufacture the units herself for that price. The manager of the selling division has examined his own data. He decided that he could eliminate \$60.000 of inventories, \$90.000 of plant and equipment , and \$22.500 of fixed overhead. If he not sell to the other division and sold only 105.000 units to outsider customer . Should he sell for 4 2.25 ? show computations to support your answer ?

Jawaban:

(1) a. Harga jual per unit

$$ROA = \frac{\text{Income}}{\text{Total Asset}}$$

Total Asset

$$25\% = \frac{\text{Revenue} - \text{Cost}}{\text{Total Assets}}$$

Total Assets

$$25\% = \frac{(PXQ) - (FC + VC)}{\text{Total Assets}}$$

Total Assets

$$25\% = \frac{(1.500.000P) - 450.000}{900.000}$$

$$225.000 = 1.500.000P - 450.000$$

$$150.000P = 675.000$$

$$P = \$4.5$$

b. Turnover Assets

$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Assets}} = \frac{675.000}{900.000} = 0,75X$$

$$\text{Total Assets} = 900.000$$

c. Percentage Operating Income in Dollar

$$\text{Sell } \$4,5 \times 150.000 \text{ unit} = \$ 675.000$$

$$\text{VC } \%1 \times 150.000 \text{ unit} = \frac{150.000}{675.000} = 22,2\%$$

$$\text{Contribution Margin} = \frac{525.000}{675.000} = 77,8\%$$

$$\text{FC} = \frac{300.000}{675.000}$$

$$\text{Operating Income} = \frac{225.000}{675.000} = 33\%$$

(2) a. jika 180.000 unit

$$\text{ROA} = \frac{(180.000 \text{ unit} \times \$4,5) - 450.000}{900.000}$$

$$= \frac{360.000}{900.000}$$

$$= 40\%$$

$$= 40\%$$

$$= 40\%$$

b. Jika 120.000 unit

$$\text{ROA} = \frac{(120.000 \text{ unit} \times \$4,5) - 450.000}{900.000}$$

$$= \frac{90.000}{900.000}$$

$$= 10\%$$

$$= 10\%$$

$$= 10\%$$

$$\begin{aligned} (3) \text{ ROA} &= \frac{(105.000 \text{ unit} \times \$ 2.25) - 227.500}{750.000} \\ &= 1,2\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{(105.000 \text{ unit} \times \$4) - 227.500}{750.000} \\ &= 25,7\% \end{aligned}$$

Kesimpulan: Manajer Divisi Penjualan lebih baik mengambil keputusan menjual 105.000 unit dengan harga \$4 per unit (jika pengurangan inventori sebesar \$60,000, Pabrik dan Peralatan sebesar \$90,000 dan biaya overhead tetap sebesar \$22,500) karena ROA-nya lebih besar dibandingkan dengan harga jual \$2.25.