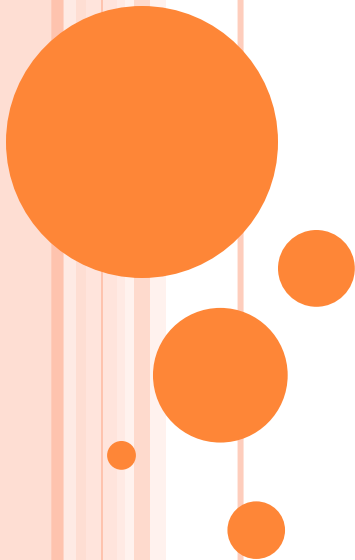


Pert 9

PELAPORAN SEGMENT, EVALUASI PUSAT INVESTASI, DAN PENETAPAN HARGA TRANSFER

HARIRI, SE., M.Ak
Universitas Islam Malang
2017



DESENTRALISASI DAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN

Sistem akuntansi pertanggung jawaban (*responsibility accounting system*) adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Idealnya, sistem akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan dan mendukung struktur dari sebuah organisasi.

Perusahaan yang memiliki beberapa pusat pertanggungjawaban biasanya memilih salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatan mereka yang rumit dan beragam: tersentralisasi atau terdesentralisasi.



- Pengambilan keputusan tersentralisasi (*centralized decision making*), berbagai keputusan dibuat pada tingkat manajemen puncak dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab atas pengimplementasian keputusan-keputusan tersebut.
- Pengambilan keputusan terdesentralisasi (*decentralized decision making*) memperkenankan manajer pada jenjang yang lebih rendah untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka.



- **Alasan-alasan untuk melakukan desentralisasi**

Perusahaan untuk memutuskan untuk melakukan desentralisasi karena berbagai alasan, diantaranya kemudahan mengumpulkan dan menggunakan informasi lokal, memfokuskan manajemen pusat, melatih dan memotivasi para manajer segmen, meningkatkan daya saing, serta membuka segmen-segmen ke berbagai kekuatan pasar.



- **Divisi-divisi dalam perusahaan yang terdesentralisasi**

Desentralisasi biasanya diwujudkan melalui pembentukan unit-unit yang disebut divisi. Satu cara pembagian divisi adalah jenis barang atau jasa yang diproduksi. Saat perusahaan tumbuh, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai area pertanggungjawaban yang dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban dan menugaskan manajer di bawahnya untuk menangani wilayah tersebut. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan yang ditentukan.



Berikut jenis utama pusat pertanggungjawaban:

- **Pusat biaya** (*cost center*)—manajernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya
- **Pusat pendapatan** (*revenue center*)—manajernya bertanggung jawab terhadap penjualan
- **Pusat laba** (*profit center*)—manajernya bertanggung jawab terhadap penjualan dan biaya
- **Pusat investasi** (*investment center*)—manajernya bertanggung jawab terhadap penjualan, biaya, dan investasi modal



PENGUKURAN KINERJA PUSAT INVESTASI DENGAN MENGGUNAKAN LAPORAN LABA-RUGI VARIABEL DAN ABSORPSI

Pusat laba dinilai berdasarkan laporan laba-rugi. Akan tetapi, laporan laba-rugi perusahaan secara keseluruhan tidak terlalu berguna untuk tujuan ini. Oleh sebab itu, mengembangkan laporan laba-rugi segmen untuk setiap pusat laba adalah suatu hal yang penting. Dua metode penghitungan laba yang telah dikembangkan, yaitu berdasarkan perhitungan variabel dan berdasarkan biaya penuh atau absorpsi. Keduanya merupakan metode perhitungan biaya yang berkaitan dengan cara menentukan biaya produk.



- Perhitungan biaya variabel menekankan perbedaan antara biaya manufaktur variabel dan tetap. Perhitungan biaya variabel (*variable costing*) yang disebut juga perhitungan biaya langsung (*direct costing*), hanya membebankan biaya manufaktur variabel ke produk; biaya ini meliputi bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead variabel.
- Perhitungan biaya absorpsi (*absorption costing*) membebankan semua biaya manufaktur pada produk. Bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, overhead variabel, dan overhead tetap adalah hal-hal yang menentukan biaya produk. Menurut perhitungan biaya absorpsi, overhead tetap dipandang sebagai biaya produk, bukan biaya periode.

Klasifikasi biaya sebagai biaya produk atau periode menurut perhitungan biaya variabel dan absorpsi:

	Perhitungan biaya absorpsi	Perhitungan biaya variabel
Biaya produk	Bahan baku langsung Tenaga kerja langsung Overhead variabel Overhead tetap	Bahan baku langsung Tenaga kerja langsung Overhead variabel
Biaya periode	Beban penjualan Beban administrasi	Overhead tetap Beban penjualan Beban administrasi



- **Penilaian persediaan**

Pada perhitungan biaya absorpsi, persediaan akhir mencakup biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, overhead variabel, dan overhead tetap per unit. Pada metode perhitungan biaya variabel, persediaan akhir hanya mencakup biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead variabel.

- **Laporan Laba Rugi dengan Menggunakan Biaya Variabel dan Absorpsi**

Metode perhitungan biaya variabel dan absorpsi dapat mengakibatkan angka laba bersih yang berbeda. Perbedaan tersebut terjadi karena jumlah overhead tetap yang diakui sebagai beban kedua metode. Beban penjualan dan administrasi selalu dikeluarkan dari laporan laba-rugi dan tidak pernah muncul di neraca.

- **Hubungan antara produksi, penjualan dan laba**

Hubungan antara laba menurut perhitungan biaya variabel dan laba menurut perhitungan biaya absorpsi berubah ketika hubungan antara produksi dan penjualan berubah. Jika barang yang terjual lebih banyak dari yang diproduksi, maka laba menurut perhitungan biaya variabel akan lebih tinggi dari laba menurut perhitungan biaya absorpsi. Jika produksi lebih kecil dari penjualan, maka persediaan berkurang. Jika produksi sama dengan penjualan, maka persediaan awal sama dengan persediaan akhir.



Hubungan antara produksi, penjualan, dan laba

Jika	maka
1. produksi > penjualan 2. produksi < penjualan 3. produksi = penjualan	Laba bersih Absorpsi > Laba bersih variabel Laba bersih Absorpsi < Laba bersih Variabel Laba bersih absorpsi = Laba bersih Variabel



- **Perlakuan overhead tetap pada perhitungan biaya absorpsi**

Perbedaan antara perhitungan biaya absorpsi dan variabel terletak pada pengakuan beban yang berhubungan dengan overhead tetap. Menurut perhitungan biaya absorpsi, overhead tetap harus dibebankan pada unit yang diproduksi. Jika kelebihan atau kekurangan overhead yang ditetapkan tidak material, maka akan tutup dalam harga pokok penjualan. Setiap unit yang masuk dalam persediaan akhir mengandung overhead tetap yang ditetapkan.

Overhead variabel (yang juga dapat ditetapkan terlalu tinggi atau terlalu rendah) diperlakukan dengan cara yang sama. Jika jumlah yang ditetapkan terlalu tinggi atau terlalu rendah itu material, maka dialokasikan di antara barang dalam proses, barang jadi, dan harga pokok penjualan.



PENGUKURAN KINERJA PUSAT INVESTASI DENGAN MENGGUNAKAN ROI

- Pengembalian atas Investasi (ROI)

$ROI = \text{Laba operasi} / \text{Aktiva operasi rata-rata}$

$\text{Aktiva Operasi bersih Rata-Rata} = (\text{Nilai buku bersih awal} + \text{nilai buku bersih akhir}) / 2$

- Margin dan Perputaran

$ROI = \text{Margin} \times \text{Perputaran}$

$= \text{Laba operasi} / \text{Penjualan} \times \text{Penjualan} / \text{Aktiva operasi rata-rata}$



Contoh:

Sebuah perusahaan mempunyai dua divisi (Alpha dan Beta). Laba bersih Alpha = 100.000 dan laba bersih Beta = 200.000. Alpha menghabiskan investasi sebesar 500.000 untuk menghasilkan kontribusi 100.000 dan Beta menghabiskan 2.000.000 untuk menghasilkan kontribusi 200.000



Jawab:

- ROI Alpha $= 100.000/500.000$
 $= 0,20$
- ROI Beta $= 200.000/2.000.000$
 $= 0,10$
- Misalkan Alpha menghasilkan penjualan 400.000
 - Marjin $= 100.000/400.000$
 $= 0,25$
 - Perputaran $= 400.000/500.000$
 $= 0,80$
- ROI Alpha $= 0,25 \times 0,80$
 $= 0,20$



ROI merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan didalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia didalam perusahaan.

○ KEUNGGULAN ROI

- ROI mendorong manajer untuk fokus pada hubungan antara penjualan, beban dan investasi
- ROI mendorong manajer untuk fokus pada efisiensi biaya
- ROI mendorong manajer untuk fokus pada efisiensi aktivitas operasi.

○ KELEMAHAN ROI

- ROI menyebabkan fokus yang sempit pada profitabilitas divisi
- ROI mendorong manajer untuk fokus pada kepentingan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.

MENGUKUR KINERJA PUSAT INVESTASI DENGAN MENGGUNAKAN LABA RESIDU & EVA

- Laba residu adalah perbedaan antara laba operasi dan pengembalian minimum yang disyaratkan atas aktiva operasi perusahaan.

Secara matematis dirumuskan:

$$\text{Laba Residu} = \text{Laba operasi} - (\text{Tk. Pengembalian min} \times \text{Aktiva operasi rata - rata})$$

- Kelebihan laba residu dan Kekurangan laba residu
 - ✓ Mendorong para manajer untuk menerima proyek apapun yang menghasilkan tingkat diatas minimum.
 - ✓ Mendorong orientasi jangka pendek.
 - ✓ Perbandingan langsung dari kinerja pada dua pusat investasi yang berbeda menjadi sulit karena tingkat investasinya bisa berbeda.
- 

- Nilai Tambah Ekonomis adalah laba bersih dikurangi total biaya tahunan.
 - Persamaan EVA dinyatakan sebagai berikut:
Aspek Perilaku EVA:
 - ✓ Sejumlah perusahaan menemukan bahwa EVA membantu mendorong jenis perilaku yang sesuai dari berbagai divisi dengan menunjukkan semata-mata pada pendapatan operasi tidak mencukupi.
 - ✓ Alasan yang mendasarinya adalah EVA mengandalkan biaya modal yang sebenarnya.
- $$\text{EVA} = \text{Laba Operasi} - (\text{Persentase biaya modal aktual} \times \text{Total modal yang dipakai})$$

PENETAPAN HARGA TRANSFER, DAMPAK PENETAPAN HARGA TRANSFER TERHADAP DIVISI DAN PERUSAHAAN SECARA KESELURUHAN

- **Penetapan harga transfer**

Harga transfer adalah yang dibebankan untuk suatu komponen oleh divisi penjual pada divisi pembeli di perusahaan yang sama.

- **Dampak Penetapan Harga Transfer Terhadap Divisi Dan Perusahaan Secara Keseluruhan**

ABC, Inc : Divisi A Divisi C Memproduksi komponen dan mentransfernya ke C dengan harga transfer Rp30 per unit Membeli komponen dari A dengan harga transfer Rp30 per unit dan menggunakan komponen itu untuk memproduksi produk akhir Harga transfer =Rp30 per unit pendapatan bagi A meningkatkan laba bersih meningkatkan ROI Harga transfer = Rp30 per unit Biaya bagi C Meurunkan laba bersih Menurunkan ROI Pendapatan harga transfer = Biaya harga transfer Dampak nol bagi ABC, Inc



METODE KEBIJAKAN PENETAPAN HARGA TRANSFER: METODE HARGA PASAR, METODE BERDASARKAN COST, METODE HARGA TRANSFER YANG DINEGOSIASIKAN

- Harga-harga yang Ditetapkan di Setiap Divisi
 1. Harga transfer minimum adalah harga transfer yang akan membuat keadaan divisi penjual tidak menjadi lebih buruk jika barang dijual pada divisi internal dari pada dijual pada pihak luar. Hal ini terkadang disebut “batas bawah (*floor*)” dari rentang penawaran.
 2. Harga transfer maksimum adalah harga transfer yang akan membuat keadaan divisi pembeli tidak menjadi lebih buruk jika suatu input dibeli dari divisi internal dari pada jika barang yang sama dibeli secara eksternal. Hal ini terkadang disebut “batas atas (*ceiling*)” dari rentang penawaran.
- 

MENGEVALUASI MANAJER PUSAT LABA

- Evaluasi terhadap para manajer sering dikaitkan dengan profitabilitas unit-unit yang berada dalam kendali mereka. Jika kinerja laba diharapkan untuk mencerminkan kinerja manajerial, maka manajer berhak mengharapkan berlakunya hal-hal berikut ini.
 - 1. Ketika pendapatan penjualan meningkat dari satu periode ke periode berikutnya, sementara faktor-faktor lainnya tetap, maka laba akan meningkat
 - 2. Ketika pendapatan penjualan menurun dari satu periode ke periode berikutnya, sementara faktor-faktor lainnya tetap, maka laba akan menurun
 - 3. Ketika pendapatan penjualan tidak berubah dari satu periode ke periode berikutnya, sementara faktor-faktor lainnya tetap, maka laba akan tetap tidak berubah
- 

TERIMA KASIH

