

Management Control Systems

Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan

Bab 4 Profit Centers

Dosen Pengampu:
Dhyah Setyorini, M.Si., Ak.

Tujuan Pembelajaran

- Business Units
- Other Profit Centers
- Measuring Profitability

Definisi Profit Centers

Pusat pertanggungjawaban yang kinerjanya diukur baik dari pendapatan maupun biaya

Business Units

- Organisasi fungsional → divisionalisasi
- Asumsi tentang organisasi:
 - Seluruh perusahaan diorganisasikan secara fungsional pada beberapa level
 - Perbedaan antara organisasi fungsional dengan unit bisnis adalah suatu kontinum.
 - Otoritas penuh dalam menghasilkan profit tidak pernah didelegasikan pada segmen bisnis. Tingkat delegasi berbeda antar bisnis.

Kondisi (Syarat) Pendelegasian Pusat Pertanggungjawaban Laba/Profit

- Manager memiliki informasi relevan untuk menyusun trade-off expense/revenue
- Ada cara untuk mengukur seberapa efektif manajer menyusun trade-off tsb

Keuntungan Pusat Laba

- Kecepatan keputusan operasional meningkat
- Kualitas keputusan meningkat
- Pusat mengurangi keputusan harian
- Kesadaran laba
- Pengukuran kinerja diperluas
- Manajer bebas bergerak
- Media pelatihan dasar bagi GM
- Diversifikasi lebih mudah

Kelemahan/Kesulitan Pusat Laba

- ▶ Desentralisasi → top management kehilangan sebagian kontrol/kendali
- ▶ GM kurang dapat mengembangkan kompetensinya
- ▶ Persaingan antar fungsi/ organisasi
- ▶ Friksi meningkat
- ▶ Terlalu fokus pada laba jangka pendek
- ▶ Optimalisasi laba unit, belum tentu optimalisasi laba induk
- ▶ Jika pusat punya informasi lebih (lebih kapabel), maka kualitas keputusan unit berkurang
- ▶ Divisionalisasi → costly

Konstrain Pusat Laba

- ▶ Konstrain dari otoritas unit bisnis lain
 1. Keputusan produk apa?
 2. Keputusan bagaimana memproduksi?
 3. Keputusan bagaimana memasarkan?
- ▶ Konstrain dari manajemen korporasi
 1. Pertimbangan strategik/keputusan finansial?
 2. Kewajiban uniformity
 3. Sentralisasi

Other Profit Centers

- Functional units:
 - Marketing
 - Manufacturing
 - Service & support units
- Other organization:

Measuring Profitability

- ▶ Contribution Margin
 - alasan: biaya tetap tidak dikontrol oleh manajer, maka fokus utama pada memaksimalkan spread antara pendapatan dengan biaya variabel
- ▶ Direct Profit
 - menunjukkan berapa besar kontribusi overhead dan laba unit bisnis pada korporat, kelemahannya biaya pusat diabaikan
- ▶ Controllable Profit
 - kelemahan: tidak dapat dibandingkan secara langsung dengan unit lain
- ▶ Income before Taxes
 - seluruh BOP korporat dibebankan pada pusat laba, mencerminkan seluruh biaya yang terjadi pada korporat yang disebabkan oleh pusat laba
- ▶ Net Income
 - alasan: pajak setelah laba persentase jumlahnya konstan dan banyak keputusan tentang pajak laba dibuat oleh pusat.

Measuring Profitability

- Dasar perbandingan: aktual vs anggaran
- Pendapatan: kapan pengakuannya?
- Pertimbangan manajemen → analisis varian