Kasus 5-2 : North Country Auto Inc.

George G. Liddy, salah satu pemilik North Country Auto, Inc. North Country Auto memiliki lima departemen, yaitu Departemen Penjualan Mobil Baru, Penjualan Mobil Bekas, Jasa Servis, Jasa Reparasi Body, dan Penjualan Suku Cadang.

a. *Departemen Penjualan Mobil Baru dan Mobil Bekas*

Masing-masing departemen penjualan mobil baru dan mobil bekas memiliki seorang manajer penjualan, memiliki 6 agen penjualan. Para manajer tersebut bergaji sama dan bergaji tetap, selain itu meraka ditambah sejumlah bonus atas setiap penjualan mobil baru atau mobil bekas dan atas presentase laba kotor dari departemen mereka (dihitung dari penjulan dikurangi harga pokok mobil yang terjual). Struktur bonus tersebut memungkinkan para manajer untuk dengan bebas dan fleksibel menentukan margin dan penjualan.

Manajer penjualan mobil baru bertanggung jawab untuk menyarankan kepada Liddy akan pesan-pesanan mobil baru dan campuran persedian diantara tiga lini produk yang ada. Ia juga memiliki kewenangan untuk menyetujui besarnya harga jual dan penilaian tukar tambah dalam transaksi konsumen.

b. *Departemen Jasa Servis*

Departemen jasa servis ini memiliki 11 bengkel yang dilengkapi dengan pengungkit hidrolik. Yang salah satu nya digunakan untuk mengganti oli. Departemen tersebut memiliki seorang manajer, 10 orang teknisi, 3 orang mekanik setengah ahli, 2 pegawai counter dan 3 pegawai kantor. Manajer bergaji tetap ditambah bonus atas laba kotor departemen pada jam kerja yang ditagih (dihitung dengan jumlah dollar bonus yang ditagih dikurangi dengan total upah teknisi dan mekanik). Penghasilan departemen servis hanya dari buruh saja. Teknisi, mekanik dan pegawai bergaji tetap. Para teknisi membutuhkan pelatihan keahlian untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang ada. Untuk mengirimkan seorang teknisi untuk mengikuti pelatihan menghabiskan biaya $4000 untuk 2 tahun. Dari 10 teknisi 4 diantaranya bersertifikat Ford, 3 untuk Faab, dan 3 untuk VW. Biaya pelatihan dapat menjadi 3 kali lipat apabila 1 orang keluar.

Sumber utama pendapatan Departemen Jasa Servis adalah perawatan bergaransi dan pekerjaan perbaikan, perawatan tak bergaransi dan pekerjaan perbaikan, pembaruan mobil bekas dan operasi penghentian Oli. Tarif pekerjaan bergaransi dijamin oleh pabrik lebih rendah 20% dari tarif tidak bergaransi. Margin yang lebih rendah untuk pekerjaan bergaransi merupakan suatu potensi permasalahan bagi Dealership jika mereka menghalangi manajer servis dalam melakukan pengiriman yang tepat waktu pada pembeli. Dalam rangka penggunaan kapasitas manajer akan termotivasi untuk mencapai margin yang lebih tinggi dari pekerjaan tidak bergaransi daripada yang bergaransi.

c. *Departemen Suku Cadang*

Departemen ini memiliki seorang manajer, seorang penjaga barang dan 2 orang pegawai. Manajer suku cadang bergaji tetap ditambah bonus laba kotor departemen (dihitung dari total suku cadang yang terjual dikurangi dengan ongkos suku cadang). Manajer suku cadang bertanggung jawab untuk menelusuri persediaan suku cadang untuk ketiga lini produk dan meminimalkan biaya gudang dan barang rusak. Pemilik perusahaan mendefinisikan barang rusak sebagai persediaan atau stock suku cadang yang tidak terjual selama tahun itu. Diperkirakan sebesar 25% dari barang yang masuk kedalam perusahaan. Banyaknya hari pasokan suku cadang rata-rata 100 hari. Manajer harus ahli dalam kebijakan pengembalian, persyaratan stock, dan pasar sekunder sehingga dapat meminimalkan kerugian. Para pedagang grosir lokal akan membayar 80% biaya dealer untuk suku cadang lama. Permintaan suku cadang hampir seluruhnya datang dari departemen lain. Besarnya nilai penjualan suku cadang berasal dari 50% dari servis, 30% dari perbaikan body mobil, 10% dari pedagang grosir, 10% dari pedagang eceran. Suku cadang yang digunakan dalam pekerjaan bergaransi lebih rendah 20% dari tarif pekerjaan tak bergaransi.

d. *Departemen Body Shop*

Departemen ini memiiki 1 manajer, 3 teknisi, dan seorang pegawai. Manajer bergaji tetap ditambah bonus atas profitabilitas atas departemen. North Country Auto, Inc menambahkan $50.000 untuk mempertahankan keberadaan bisnisnya. Untuk cat semprot margin kotor sebesar 60% seharusnya dapat dicapai, tetapi margin kotor hanya mencapai 40%.

Latar Belakang Kasus

Masing-masing departemen North Country Auto Inc. yaitu penjualan mobil baru dan bekas penjualan mobil, layanan, suku cadang, bengkel dan ganti oli dioperasikan sebagai bagian dari salah satu bisnis, sebelum George Liddy membeli ke dealer, manajer departemen dibayar gaji dan bonus akhir tahun. Namun, merasa bahwa sistem ini tidak akan memotivasi karyawan, ia menciptakan sebuah sistem dimana ia bisa melacak efektif kinerja departemen. Untuk ini, ia mengembangkan sistem sehingga setiap departemen akan diperlakukan sebagai pusat laba desentralisasi. Sistem baru ini memerlukan biaya yang dipecah per departemen. Juga, bonus per setiap kepala departemen akan didasarkan pada laba kotor departemen.

Sejauh ini, hasil dari sistem baru yang bersangkutan, pembelian mobil baru baru-baru ini memicu gesekan dan perbedaan pendapat di antara kepala divisi pada masalah penetapan harga transfer dan alokasi dana biaya dan keuntungan. Itu penting bahwa sebagai salah satu departemen bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan, tidak perlu mempengaruhi departemen lain. Masalah yang perlu diselesaikan meliputi pengaturan *transfer pricing* antar departemen, transaksi antar meresmikan, struktur divisi (penggunaan laba atau pusat biaya), dan alokasi yang tepat dari keuntungan perusahaan antar departemen.

Jawaban

1. Menghitung Profitabilitas

Hasil berdasarkan transfer pricing : Harga Eceran Penuh

	Mobil baru	**Mobil bekas**	**Suku cadang**	**Servis**
Harga Jual	12850 a	5000	235 c	470 e
Biaya penjualan	(11420)	(4455) b	(168) d	(134) f
Laba kotor	1430	545	67	336
Biaya overhead	(835)	(665)	(32)	(114)
Laba bersih	595	(120)	35	222

a) Uang muka sebesar $ 2000 + pinjaman bank $ 7350 + nilai buku mobil yang di trade in $ 3500 = $ 12850
b) Nilai buku mobil yang di trade in $ 3500 + biaya untuk servis $ 705 + komisi yang diinginkan $ 250 = $ 4455
c) Biaya untuk suku cadang $ 125 + $ 30 + $ 80 = $ 235
d) $ 235 / 1,4 = $ 167,8 pembulatan menjadi $ 168
e) Biaya untuk membayar servis yang diberikan pekerja $ 175 + $ 45 + $ 75 + $ 175 = $ 470
f) $ 470 / 3,5 = $ 134,2 pembulatan menjadi $ 134.

Hasil berdasarkan transfer pricing : Biaya yang digunakan

	Mobil baru	Mobil bekas	Suku cadang	Servis
Harga Jual	12850 a	5000	200 c	248 e
Biaya penjualan	(11420)	(4198) b	(168) d	(134) f
Laba kotor	1430	802	32	114
Biaya overhead	(835)	(665)	(32)	(114)
Laba bersih	595	137	0	0

a) Uang muka sebesar $ 2000 + pinjaman bank $ 7350 + nilai buku mobil yang di trade in $ 3500 = $ 12850
b) Nilai buku mobil yang di trade in $ 3500 + $ 168 + $ 32 + $ 134 $ 114 + $ 250 komisi = $ 4198
c) $ 168 + $ 32 = $ 200
d) $ 235 / 1,4 = $ 167,8 pembulatan menjadi $ 168
e) $ 134 + $ 114 = $248
f) $ 470 / 3,5 = $ 134,2 pembulatan menjadi $ 134.

2. Menurut pendapat kelompok kami, sebaiknya sistem transfer pricing yang digunakan perusahaan ini berdasarkan pada harga pasar (market price). Harga transfer berdasarkan pasar merupakan harga yang dikenakan ke pelanggan luar, yang sudah umum diterapkan di beberapa perusahaan. Harga pasar mencerminkan kondisi yang sama (kuantitas, waktu pengiriman, dan kualitas). Metode ini merupakan ukuran profitabilitas dan kinerja yang paling baik karena objektif. Metode ini mencerminkan profitabilitas produk dan kinerja manajemen divisi, untuk divisi yang beroperasi secara kompetitif. Metode ini cocok pada kasus ini dimana setiap divisi/departemen dalam perusahaan ini bersaing satu sama lain untuk dapat menghasilkan laba. Karena semakin tinggi laba yang dihasilkan di setiap departemen, makan semakin banyak pula bonus yang diberikan oleh perusahaan kepada departemen tersebut. Harga pasar sendiri dinilai sebagai pendekatan terbaik untuk menentukan harga transfer. Salah satu alasanya adalah bahwa harga pasar yang bersaing sangat sesuai dengan konsep pusat laba. Dengan menggunakan konsep harga pasar dapat mengendalikan transfer, seluruh departemen mampu menunjukan labanya. Selain itu, pendekatan harga pasar juga membantu manajer memutuskan kapan transfer seharusnya dilakukan.

3. Apabila satu minggu kemudian diketahui bahwa mobil bekas tukar tambah dijual dengan harga $3000 perusahaan tersebut akan mengalami kerugian dan yang menanggung kerugian tersebut adalah manajer dari departemen penjualan mobil bekas dikarenakan manajer tersebut salah memprediksikan estimasi dari harga mobil bekas tersebut.

4. North Country mengalami kerugian sebesar $59,000 pada departemen penjualan mobil bekas. Dikarenakan keputusan manajer penjualan mobil bekas untuk menunda penjualan secara langsung.

5. Menurut pendapat kelompok kami, sebaiknya evaluasi terhadap pusat laba perusahaan North Country Auto, Inc. lebih baik diukur berdasarkan full cost profit. Karena dalam full cost profit, didalamnya sudah termasuk biaya-biaya tetap non-opersional maupun yang mungkin diluar perkiraan dari departemen yang bersangkutan, seperti biaya depresiasi dan biaya iklan.

6. Saran menurut kelompok kami, setiap departemen harus bisa mengalokasikan biaya-biaya yang dikeluarkan dengan baik agar laba yang didapat lebih banyak. Dengan alokasi biaya yang baik tersebut, George liddy dapat memberikan kompensasi berdasarkan kinerja masing-masing departemen.

Melayani

Departemen layanan menempati lebih dari setengah luas bangunan yang dapat digunakan dan merupakan yang paling banyak

operasi padat karya. Layanan terdiri dari 11 teluk dengan lift hidrolik, salah satunya digunakan untuk

operasi penggantian oli. Departemen tersebut mempekerjakan seorang manajer, 10 teknisi, 3 mekanik semiterampil, 2

pegawai loket, dan 3 pegawai kantor. Manajer dibayar dengan gaji tetap ditambah bonus di departemen

laba kotor atas jam kerja yang ditagih (dihitung sebagai dolar tenaga kerja yang ditagih dikurangi total upah yang dapat ditagih

teknisi dan mekanik). Pendapatan jasa hanya terdiri dari tenaga kerja. Tidak ada markup untuk suku cadang yang direalisasikan oleh

bagian pelayanan. Porsi bonus direncanakan sekitar 50 persen dari gajinya. Itu

teknisi, mekanik, dan juru tulis semuanya dibayar dengan gaji tetap, terlepas dari tagihan jam sebenarnya. Itu

teknisi memerlukan pelatihan khusus untuk melakukan pekerjaan resmi pabrik di setiap jalur tertentu.

Mengirim seorang teknisi ke sekolah menghabiskan biaya sekitar $4.000 selama periode dua tahun. Pemilik memperkirakan bahwa a

karyawan baru dapat menelan biaya sebanyak $10.000 dalam overruns yang tidak dapat ditagih pada pekerjaan garansi, di mana penggantian

terbatas pada jam kerja standar yang diijinkan. Dari 10 teknisi, 4 disertifikasi untuk Ford, 3 untuk Saab, dan

3 untuk Volkswagen. George Liddy dan Andrew Jones mempertimbangkan untuk mengurangi biaya waktu menganggur dengan crosstraining,

tetapi menolak risiko perputaran di antara tenaga kerja yang sangat terampil. Biaya pelatihan ulang bisa tiga kali lipat

ketika satu orang berhenti.

Sumber utama pendapatan departemen layanan adalah pemeliharaan garansi dan pekerjaan perbaikan,

pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan non-garansi, rekondisi mobil bekas, dan operasi penggantian oli.

Pekerjaan garansi diganti oleh pabrik dengan tarif tenaga kerja yang ditentukan, yang biasanya sebagai

sebanyak 20 persen lebih rendah dari tarif yang dikenakan langsung untuk pekerjaan non-garansi. Margin lebih rendah aktif

pekerjaan garansi merupakan masalah potensial bagi dealer jika mereka melarang manajer servis

memberikan layanan yang cepat kepada pembeli baru. Selama masa pemanfaatan kapasitas dekat, manajer

akan termotivasi untuk menjadwalkan pekerjaan non-garansi dengan margin lebih tinggi sebagai pengganti pekerjaan garansi.

Bagian

Bagian suku cadang terdiri dari seorang manajer, tiga penjaga stok, dan dua juru tulis. Manajer bagian itu

membayar gaji tetap ditambah bonus atas laba kotor departemen (dihitung sebagai total suku cadang yang dijual dikurangi biaya suku cadang).

Manajer suku cadang bertanggung jawab untuk melacak inventaris suku cadang untuk tiga lini dan meminimalkan keduanya

membawa biaya dan "keusangan." Pemilik mendefinisikan keusangan sebagai bagian dari persediaan yang tidak dijual

dalam lebih dari satu tahun. Tuan Liddy memperkirakan bahwa sebanyak 25 persen suku cadang yang ada termasuk dalam kategori ini.

Pasokan hari suku cadang (perputaran persediaan) rata-rata 100 hari untuk industri. Manajer harus menjadi seorang

(lanjutan)

Bab 5 Pusat Laba 203

BAGAN 1 (ditutup)

ahli tentang kebijakan pengembalian, persyaratan stok, dan pasar sekunder dari tiga yang berbeda dan tidak terkait

lini barang dagangan. Adalah tugas manajer suku cadang untuk menggunakan kredit pengembalian pabrik secara paling efektif dan

mengidentifikasi peluang grosir luar untuk meminimalkan penurunan nilai yang besar. Pedagang grosir lokal akan membayar

sebanyak 80 persen dari biaya dealer untuk suku cadang lama.

Permintaan suku cadang diperoleh hampir seluruhnya dari departemen lain. Volume penjualan dolar sebagian

dirinci sebagai berikut: 50 persen lewat servis, 30 persen lewat bengkel, 10 persen

grosir, dan 10 persen eceran over-the-counter. Mirip dengan pekerjaan servis, suku cadang diperlukan dalam pekerjaan garansi

diganti dengan tarif sebanyak 20 persen lebih rendah dari harga yang dikenakan untuk pekerjaan non-garansi.

Belanja kebutuhan

Bengkel bodi terdiri dari seorang manajer, tiga teknisi, dan seorang juru tulis. Manajer, seperti yang lainnya, dibayar

gaji tetap ditambah bonus profitabilitas departemen. Untuk mempertahankan bisnis toko dalam jangka panjang, North

Country Auto perlu menginvestasikan tambahan $50.000 untuk peralatan cat semprot baru. Seperti itu, tubuh

shop menunjukkan kerugian setelah alokasi overhead tetap. Marjin kotor setinggi 60 persen bisa

tercapai, tetapi pengerjaan ulang dan kerusakan tersembunyi di luar perkiraan cenderung membuat mereka semakin dekat

40 persen.

Operasi Ganti Oli

Bisnis penggantian oli dealer beroperasi di bawah logo "Qwik Change" waralaba nasional, menggunakan

satu ruang di departemen servis dan salah satu mekanik semiterampil. Volume rata-rata 68 perubahan per

pekan. Operasi itu tidak dievaluasi sebagai pusat laba independen tetapi sebagai sarana pengisian yang tidak terpakai

kapasitas di bagian pelayanan. Waralaba ganti oli membayar semua peralatan, mengurangi

investasi out-of-pocket dealer menjadi $500. Setelah tenaga kerja langsung, suku cadang langsung, dan biaya waralaba,

dealer menghasilkan sekitar $10,00 untuk setiap penggantian oli dengan harga $21,95. Pemilik bersedia mencurahkan

ruang ekstra untuk operasi ini jika volume dijamin.

Alex Walker, manajer departemen penjualan mobil baru, menjual sebuah mobil baru seharga $14.150. pembelian ini

dibiayai oleh uang muka tunai sebesar $2.000, tunjangan tukar tambah sebesar $4.800, dan

pinjaman bank sebesar $7.350. Biaya dealer adalah $11.420, termasuk harga pabrik ditambah komisi penjualan.

Manajer departemen penjualan mobil bekas, Amy Robbins, memeriksa kendaraan tukar tambah itu.

Tukar tambah memiliki nilai buku panduan grosir $ 3.500. Buku panduan, diterbitkan bulanan,

adalah, paling-paling, perkiraan dekat nilai likuidasi. Nilai aktual bervariasi setiap hari dengan pasokan–

keseimbangan permintaan di lelang otomatis. Varian ini bisa sebanyak 25 persen dari

nilai buku.

Ms. Robbins percaya bahwa dia dapat menjual trade-in dengan cepat seharga $5.000 dan mendapatkan margin yang bagus,

jadi dia memilih untuk membawanya dalam inventaris daripada menjualnya secara grosir dengan harga yang diperkirakan

$3.500. Pak Walker, pada gilirannya, menggunakan nilai $3.500 dalam menghitung keuntungan aktualnya pada yang baru

penjualan mobil.

Dengan menggunakan data dalam transaksi, hitung profitabilitas dari satu transaksi ini ke

departemen baru, bekas, suku cadang, dan layanan. Asumsikan komisi penjualan sebesar $250 untuk tukar tambah

dengan harga jual $5.000. (Catatan: Gunakan alokasi berikut [new, $835; used, $665;

bagian, $32; layanan, $114] untuk biaya overhead sambil menghitung profitabilitas yang satu ini

transaksi. Alokasi overhead ini juga ditampilkan sebagai Catatan 13 di Tampilan 3.)

Dalam melakukan pemeriksaan pemeliharaan rutin pada trade-in, departemen layanan melaporkan

bahwa roda depan akan membutuhkan bantalan rem dan rotor baru serta kunci pintu belakang

perakitan macet. Perkiraan eceran untuk perbaikan adalah $300 untuk rem ($125 in

suku cadang, $175 untuk tenaga kerja) dan $75 untuk memperbaiki rakitan kunci ($30 untuk suku cadang, $45 untuk tenaga kerja). Membersihkan dan

touch-up (dilakukan oleh departemen servis sebagai bagian dari perintah servis untuk penguncian dan rem)

akan menelan biaya $75. Departemen layanan juga merekomendasikan agar penyetelan penuh dilakukan

harga eceran $255 ($80 suku cadang, $175 tenaga kerja).

Pekerjaan perbaikan dan penyetelan telah diselesaikan dan dikapitalisasi sebesar biaya eceran ke dalam persediaan mobil bekas

seharga $705. Perbaikan mekanis ini tidak serta merta meningkatkan nilai grosir jika

mobil tersebut kemudian dijual di pelelangan. Harga transfer untuk pekerjaan internal baru-baru ini

berubah dari biaya menjadi ekuivalen eceran penuh. Markup ritel untuk tenaga kerja adalah 3,5 kali langsung

tarif per jp[21io9am dan sekitar 1,4 kali untuk suku cadang.