**[PENGUKURAN DAN PENGENDALIAN ASSET](http://magussudrajat.blogspot.com/2010/11/pengukuran-dan-pengendalian-asset.html)**

Pusat perhatian utama beberapa unit usaha adalah laba (yaitu laba yang diukur dari selisih antara pendapatan dengan pengeluaran)  
Beberapa unit usaha lain memfokuskan pada laba yang dibandingkan dengan aset yang dipakai untuk meraih laba tsb (yang sering disebut pusat investasi)  
Pusat investasi merupakan jenis istimewa dari pusat laba & bukan kategori yang terpisahkan.   
Meski demikian ada beberapa masalah yang dihadapi, yaitu dalam mengukur aset yg dipakai dalam pusat laba.  
  
Tujuan penting dari perusahaan yang berorientasi laba adalah menghasilkan tingkat pengembalian (return) yang memuaskan atas modal yang digunakan   
  
Tujuan : Memberi informasi untuk membuat keputusan  
Mengukur kinerja unit usaha  
  
Fokus kinerja manajer unit usaha : Menghasilkan laba, Menggunakan sumber daya tambahan  
  
BASIS INVESTASI  
Kas  
Piutang   
a. Kemampuan dalam penjualan  
b. Pembuatan kondisi kredit  
Persediaan  
Modal kerja  
Properti, Pabrik, Peralatan   
a. Akuisisi peralatan baru   
b. Penggantian aset   
c. Nilai buku kotor   
d. Depresiasi  
  
HAL KHUSUS   
Aset yang disewakan  
Aset tidak terpakai  
Aset tidak berwujud  
Kewajiban tidak lancar  
Beban modal  
  
Metode yang menghubungkan laba dengan basis investasi  
1. ROI (Return on Investment)  
Rasio pendapatan terhadap aset yang digunakan  
Kelebihan ROI :  
Pengukuran komprehensif  
Mudah dihitung & dipahami  
Dapat diterapkan di organisasi apapun yang berorientasi laba  
  
2. EVA (Economic Value Added)  
Jumlah uang yang diperoleh dengan mengurangkan beban modal dari laba bersih operasi  
Kelebihan EVA :  
Unit usaha memiliki sasaran laba yang sama  
Tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aset yang berbeda  
Memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan nilai pasar  
  
EVA = laba bersih – beban modal  
Beban modal = biaya modal x modal yang digunakan  
EVA = modal yang digunakan x ( ROI – Biaya modal )  
  
Cara meningkatkan nilai EVA :  
Meningkatkan ROI  
Divestasi aset, produk atau bisnis  
Meningkatkan penjualan, margin laba, atau efisiensi modal  
Menurunkan biaya modal  
  
Penggunaan EVA dalam perencanaan & pengendalian :  
Arahan strategis  
Akuisisi  
Peningkatan operasional  
Penghentian lini produk  
Fokus modal kerja  
Fokus biaya modal  
Kompensasi insentif  
  
Alasan Pentingnya Peningkatan Nilai Pemegang Saham :  
Mengurangi resiko pengambilalihan  
Menciptakan nilai tukar dalam merger & akuisisi  
Mengurangi biaya modal  
  
A. Struktur Analisis  
Tujuan pengukuran penggunaan aktiva merupakan analogi dari tujuan pusat laba yaitu :  
• Untuk memberikan informasi yang berguna dalam membuat keputusan yang baik mengenai aktiva yang digunakan dan untuk memacu para manajer agar membuat keputusan yang merupakan kepentingan perusahaan.  
• Untuk mengukur kinerja unit usaha sebagai suatu entitas ekonomi.  
Tinkat pemgembalian atas investasi ( ROI ) adalah suatu rasio perbandingan. Pembilangnya (numerator) adalah Laba yang dilaporkan pada laporan keuangan. Penyebutnya (denominator) adalah Aktiva yang digunakan.  
B. Mengukur Aktiva yang Digunakan  
Dalam memutuskan dasar investasi apa yang akan digunakan untuk mengevaluasi pusat investasi, kantor pusat menanyakan 2 hal : (1) Praktik-praktik apa saja yang akan membuat para manajer unit usaha menggunakan aktiva mereka dengan dengan efisien dan untuk mendapatkan jumlah dan jenis yang tepat dari aktiva baru? Mungkin, ketika laba mereka berkaitan dengan aktiva yang digunakan, para manajer unit usaha akan mencoba untuk meningkatkan kinerja mereka yang diukur dengan cara ini. Manajemen senior ingin agar tindakan yang mereka lakukan untuk tujuan ini adalah yang terbaik bagi kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Yang ke (2) Praktik-praktik apa saja yang paling baik mengukur kinerja suatu entitas ekonomi?  
  
Kas  
Hampir semua perusahaan mengendalikan kas secara terpusat karena pengendalian pusat memungkinkan penggunaan saldo kas yang lebih kecil daripada jika setiap unit usaha memegang saldo kas yang dibutuhkannya untuk menyeimbangkan perbedaan antara kas masuk dan arus kas keluar.  
  
Piutang  
Manajer unit usaha dapat mempengaruhi tingkat piutang secara tidak langsung melalui kemampuan mereka untuk menghasilkan penjualan dan secara langsung melalui penetapan persyaratan kredit dan persetujuan atas kredit individual dan batas kredit serta melalui wewenang mereka dalam menagih kredit yang jatuh tempo. Piutang diukur dengan nilai bersih yang dapat direalisasikan, yaitu nominal piutang dikurangi dengan penyisihan kerugian piutang tidak tertagih.  
  
Persediaan  
Persediaan biasanya diperlakukan sama seperti piutang- yaitu dicatat pada jumlah akhir periode meskipun rata-rata antar periode lebih baik secara konsep.Metode yang dapat digunakan adalah FIFO, Average, atau LIFO costing.  
  
Modal kerja secara umum  
Perlakuan modal kerja sangatlah bervariasi. Pada satu sisi perusahaan memasukkan seluruh aktiva lancar ke dalam dasar investasi dengan tidak mengeliminasi kewajiban lancar. Modal kerja adalah aktiva lancar dikurangi dengan kewajiban lancar.  
  
Properti, Pabrik, dan Peralatan / Aktiva Tetap  
Dalam akuntasi keuangan aktiva tetap awalnya dicatat pada biaya perolehan, dan biaya ini dihapuskan sepanjang umur ekonomis aktiva melalui penyusutan. Hampir semua perusahaan menggunakan pendekatan yang sama dalam mengukur profitabilitas atas dasar aktiva dari unit usaha. Hal ini menyebabkan permasalahan serius dalam penggunaan sistem tersebut untuk tujuan yang dimaksudkan. Permasalah tersebut akan dianalisis pada bagian-bagian berikut :  
  
Akuisisi Peralatan Baru  
Jika aktiva yang telah disusutkan dimasukkan kedalam dasar investasi pada niali buku bersih, maka profitabilitas unit usaha tersebut akan dinyatakan secara salah (misstated) pada nilai buku bersih dan para manjer unit usaha akan termotivasi untuk mengambil keputusan akuisisi yang tepat.  
  
Nilai Buku Kotor  
ROI yang dihitung berdasarkan nilai buku kotor akan selalu menyatakan terlalu rendah tingkat pengembalian sebenarnya.  
  
  
Disposisi Aktiva  
Jika aktiva dimasukkan ke dalam dasar investasi pada biaya awalnya, maka manajer unit usaha akan termotivasi untuk menghilangkan aktiva tersebut meskipun aktiva itu memiliki suatu kegunaan karena dasar investasi unit usaha akan berkurang sejumlah biaya penuh dari aktiva tersebut.  
  
Penyusutan Anuitas.  
Jika penyusutan ditentukan oleh metode anuitas, dan bukan oleh metode garis lurus, maka perhitungnan profitabilitas unit usaha akan menunjukkan EVA dan ROI yang tepat. Hal ini disebabkan karena metode penyusutan anuitas sesungguhnya mengaitkan pengembalian investasi yang implicit dalam perhitungan nilai sekarang.  
  
Metode Penilaian yang Lain  
Permasalahan utama dalam menggunakan nilai-nilai nonakuntasi adalah bahwa nilai tyersebut cenderung subjektif,dibandingkan dengan nilai-nilai akuntansi,yang tampak lebih objektif dan umumnya tidak menimbulkan pertentangan.  
  
Aset-aset yang Disawagunausahakan  
Banyak perjanjian sewa guna usaha merupakan usaha perjanjian pendanaan yaitu, perjanjian tersebut memberikan cara alternative untuk menggunakan aktiva yang seharusnya didapatkan dari pendanaan dengan utang dan modal. Sewa guna financial ( yaitu sewa guna usaha jangka panjang yang setara dengan nilai sekarang dari arus beban sewa) adalah sama dengan utang yang dilaporkan juga dalam neraca.  
  
Aktiva yang menganggur  
Jika suatu unit memiliki aktiva yang menganggur (idle asset) yang dapat digunakan oleh unit lain, maka unit etrsebut dapat diperbolehkan untuk mengeluarkan aktiva tersebut dari dasar investasinya. Tujuan dari izin ini adalah untuk mendorong para manajer unit usaha guna melepas aktiva menganggur ke unit lain yang mungkin memerlukannya.  
  
Aktiva Tidak Berwujud  
Beberapa perusahaan cenderung melaksanakan penelitian dan pengembangan (R&D) yang intensif ( misalnya,perusahaan farmasi seperti Novartis menghabiskan dana yang besar untuk mengembangkan produk baru);sedang lainnya cenderung fokus pada pemasaran ( misalnya,perusahaan barang konsumen seperti unilever yang menghabiskan banyak dana untuk iklannya).  
  
Kewajiban Tidak Lancar  
Kadang-kadang suatu unit usaha menerima modal permaneneya dari kumpulan dana korporat. Korporat memperoleh dana tesebut dari pemberian pinjaman, investor modal,dan laba ditahan. Bagi unit usaha jumlah total dari dana tersebut adalah relevan tetapi tidak dengan sumber daya dari mana dana tersebut berasal.  
  
Beban Modal  
Kantor posat korporat menentukan tarif (rate) yang digunakan untuk menghitung beban modal (capital charge). Tarif tersebut seharusnya lebih tinggi daripada tarif korporat untuk pendanaan dengan utang karena dana yang terlibat merupakan campuran antara utang dan modal berbiaya lebih tinggi (higher-cost equity). Biasanya tarif tersebut ditetapkan dibawah estimasi biaya modal perusahaan sehingga EVA atas rata-rata unit usaha berada di atas nol.  
  
Survei-survei Praktik  
  
Kebanyakan perusahaan memasukkan unsur aktiva tetap ke dalam dasar investasi pada nilai buku bersih. Perusahaan-perusahaan tersebut melakukannya karena ini merupakan jumlah dengan mana aktiva tersebut dicatat dalam laporan keruangan, dan oleh karenanya, sesuai dengan laporan keruangan tersebut, mencerminkan jumlah modal yang digunakan dalam divisi tersebut.  
Pengukuran Kinerja dengan menggunakan ROI dan EVA  
  
Return on Investment  
Apabila ROI digunakan dalam mengukur kinerja pusat investasi, maka Laba pusat investasi dibagi dengan Investasi akan mendapatkan tingkat pengembalian investasi.  
  
Contoh: Laporan keuangan PT. MAJU tahun 2000 ( dalam jutaan)  
Penjualan Rp 10.000,--  
Harga Pokok Penjualan 6.000,--  
Laba Kotor 4.000,--  
Beban Operasional :  
Beban pemasaran Rp 1.000,--  
Beban administrasi dan umum 1.000  
Total Beban Operasional 2.000,--  
Laba operasional 2.000,--  
Neraca per 31 Desember 2000  
Kas Rp 500,-  
Piutang Usaha 700,-  
Persediaan 300,-  
Aktiva Tetap bersih 3.500,-  
Total Aktiva 5.0 00,-  
Kewajiban lancar:  
Utang usaha 1.000  
Utang gaji 500,-  
Utang pajak 500,-  
Total kewajiban lancar 2.000,-  
Modal pemegang saham 3.000  
Total Kewajiban dan Modal 5.000,-  
Beban modal = 10%  
ROI (1)  
Return on Investment = Laba operasional / Total Aktiva  
= Profit Margin X Asset Turnover  
= (Laba / Penjualan) X (Penjualan / Total Aktiva)  
= Rp 2.000,- / Rp 10.000,- = 20% X ( Rp 10.000,-- / Rp 5.000,- = 2 ) = 40%  
  
ROI (2)  
Return on Investment = Laba operasi / Total Aktiva – Kewajiban Lancar  
= Rp 2.000,-- / ( Rp 5.000,- - Rp 2.000,-- = Rp 3.000,--) X 100% = 66,67%  
Apabila target ROI pada periode tersebut adalah misalnya, 20 %, maka kinerja perusahaan tersebut BAIK.  
  
Economic Value Added ( EVA)  
EVA = Laba operasi – beban modal  
= Rp 2.000,- - (10% X Rp 3.000,- = Rp 300,--) = Rp 1.700,--  
EVA yang baik harus di atas Rp 0,-- ( > Rp 0,- )  
  
C. EVA vs. ROI  
Ada tiga keuntungan dari ROI:  
ROI merupakan pengukuran yang kompherensif dimana semua mempengaruhi laporan keuangan tercermin dari rasio ini.  
ROI mudah dihitung, mudah dipahami,dan sangat berarti dalam pengertian absolute.  
ROI merupakan denominator yang dapat diterapkan ke setiap unit organisasi yang bertanggung jawab terhadap profitabilitas, tanpa memperdulikan ukuran dan jenis usahanya/  
  
EVA tidak memberikan dasar perbandingan semacam ini. Tetapi pendekataan EVA juga memiliki beberapa keunggulan. Ada empat alasan yang membuatnya lebih unggul dari ROI:  
• Dengan EVA seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi.  
• Keputusan-keputusan yang meningkatkan ROI suatu pusat investasi dapat menurunkan laba keseluruhan.  
• Tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aktiva yang berbeda pula.  
• EVA berlawanan dengan ROI, memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan.  
  
Ada beberapa alasan mengapa penciptaan nilai pemegang saham menjadi sangat penting bagi perusahaan:  
• Mengurangi resiko pengambilalihan (takeover)  
• Menciptakan nilai tukar untuk agresivitas dalam merger dan akusisi  
• Mengurangi biaya modal, sehingga memungkinkan investasi yang lebih cepat untuk pertumbuhan masa depan.  
  
Mandat terbaik untuk nilai pemegang saham pada tingkat unit usaha adalah meminta para manajer unit usaha untuk menciptakan dan meningkatkan EVA.  
EVA mendorong para manajer untuk meningkatkan EVA dengan cara mengambil tindakan-tindakan yang konsisten dengan peningkatan nilai pemegang saham. Hal ini dapat dipahami dengan melihat pada cara bagaimana EVA diperhitungkan. EVA diukur dengan cara sebagai berikut:  
EVA = Laba operasional – Beban modal  
Dengan:  
Beban modal = Biaya modal x Modal yang digunakan (1)  
Cara lain untuk menyatakan persamaan (1) adalah :  
EVA = Modal yang digunakan X (ROI- biaya modal) (2)  
  
Tindakan-tindakan berikut akan meningkatkan EVA sebagaimana ditunjukkan oleh persamaan (2): (i) peningkatan ROI melalui business process reengineering dan productivity gains , tanpa menaikkan dasar investasi; (ii) divestasi aktiva,produk dan atau bisnis yang ROI-nya kurang dari biaya modal; (iii) investasi agresif yang baru dalam aktiva,produk, dan atau bisnis yang ROI-nya melebihi biaya modal dan (iv) peningkatan penjualan,margin laba,atau efisiensi modal (rasio penjualan terhadap modal yang digunakan), atau penurunan persentase biaya modal tanpa mempengaruhi variable lain dalam persamaan (2). Tindakan-tindakan tersebut jelas merupakan yang terbaik bagi kepentingan perusahaan.  
EVA memecahkan permasalan mengenai perbedaan tujuan laba untuk aktiva yang sama dalam unit usaha yang berbeda dan tujuan laba yang sama pada unit usaha sama. Metode tersebut memungkinkan untuk memasukkan peraturan keputusan yang sama dengan yang digunakan dalam proses perencanaan ke dalam sistem pengukuran: Semakin rumit proses perencanaan, semakin rumit juga perhitungan EVA-nya  
  
D. Pertimbangan Tambahan dalam Mengevaluasi Manajer  
Dengan melihat kelemahan ROI, kelihatannya mengejutkan bahwa ROI digunakan secara luas. Diketahui dalam pengalaman pribadi bahwa kesalahan konseptual ROI untuk evaluasi kinerja adalah nyata dan menyebabkan timbulnya perilaku disfungsional dari para manajer unit usaha.  
  
E. Mengevaluasi Kinerja Ekonomi suatu Entitas  
Secara konsep nilai suatu usaha adalah nilai sekarang dari pendapatan di masa depan. Hal ini dihitung dengan mengestimsi arus kas untuk setiap tahun di masa depan dan mendiskontokan setiap arus kas tersebut pada tarif laba yang telah ditentukan. Analisis tersebut dilakukan untuk lima ,atau mungkin sepuluh tahun yang akan datang.  
  
Pusat investasi memiliki semua masalah pengukuran yang terlibat dalam menentukan beban dan pendapatan. Pusat investasi menimbulkan permasalahan baru mengenai bagaimana cara mengukur aktiva yang digunakan, khususnya aktiva mana yang akan dimasukkan, bagaimana menilai aktiva tetap dan aktiva lancar, metode penyusutan apa yang akan digunakan untuk aktiva tetap, aktiva perusahaan mana yang harus dialokasikan, dan kewajiban mana yang harus dikurangi.  
Suatu tujuan penting dari suatu organisasi bisnis adalah untuk mengoptimalkan tingkat pengembalian atas ekuitas pemegang saham (yaitu, nilai sekarang bersih dari arus kas di masa depan). Sangat tidak praktis untuk menggunakan pengukuran semacam ini guna mengevaluasi kinerja para manajer unit usaha per bulanan atau kuartal. Menghitung tingkat pengembalian adalah pengukuran yang paling baik atas kinerja para manajer unit usaha. Nilai tambah ekonomis (economic value added-EVA) secara konsep lebih unggul daripada tingkat pengembalian investasi (return on investment-ROI) dalam mengevaluasi kinerja dari para manjer unit usaha.  
Selain pos-pos laporan laba rugi, ketika menetukan tujuan laba tahunan harus ada tariff bunga yang akan eksplisit terhadap saldo yang akan diproyeksikan atas pos modal kerja yang dapat dikendaliakan khususnya piutang dan persediaan. Ada perdebatan yang yang cukup alot mengenai pendekatan yang tepat bagi manajemen dalam mengendalikan aktiva tetap. Melaporkan kinerja ekonomi dari suatu pusat investasi berbeda dengan melaporkan kinerja menajer yang berwenang dalam pusat investasi tersebut  
  
Industri Distribusi Metal, suatu contoh di US  
Industri distribusi metal merupakan industri yang sudah mapan, berkompetinsi tinggi dan terpisah-pisah. Demikian pula halnya dengan persentase industri produk baja yang dikirim melalui pusat servis.  
  
Penghematan pada Pertambangan Baja  
Dalam usaha mereka untuk menjadi lebih kompetitif melalui peningkatan produksi kebanyakan dari produsen metal domestiktelah merancang kembali lini produk mereka dengan menurunkan produk khusus bervolume rendah.  
  
Manajemen Persediaan Just-in-Time  
Dengana adanya biaya yang tinggi untuk kepemilikan dan perawatan persediaan, kebanyakan pengguna metal berusaha mengurangi biaya dengan mengurangi persediaan bahan mentah (“just-in-time” inventory management). Hal ini menyebabkan turunnya jumlah pesanan dan jumlah penhiriman yang lebih sering.  
  
Peningkatan Produktivitas dan Kualitas  
Kualitas dan produktivitas menjadi hal yang sangat penting bagi para pengguna metal Mereka menerapkan program-program kualitas prima dan pengembangan produktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan reputasi produk mereka dan profitabilitas kegiatan operasi secara keseluruhan.  
  
Strategi Quality Metal  
Quality metal telah berdiri sejak satu abad yang lalu sebagai distributor metal local. Sejak saat itu perusahaan tumbuh menjadi perusahaan dengan distributor nasional,dan penjualannya pada tahun 1991 telah melebihi $750 juta. Strategi bisnis Quality memberikan kerangka kerja untuk pengembangan tujuan dan sasaran yang spesifik. Menurut Brown ada 3 tujuan fundamental yang menjadi pedoman Quality yaitu :  
• Untuk memusatkan diri pada pangsa pasar dari pengguna metal khusus  
• Untuk mengetahui pasar industri dan geografis dimana metal jenis ini dikonsumsi  
• Untuk mengembangkan teknik-teknik dan program-program pemasaran yang dapat meningkatkan pangsa pasar.  
  
F. Alokasi Tanggung Jawab dan Pengukuran Kinerja  
Manajer distrik bertanggung jawab untuk penetapan sebelumnya asset pengembalian (ROA) level, yang disetujui pada awal tahun. Item berikut ini dimasukkan kedalam asset dasar untuk perhitungan ROA  
• Tanah,bangunan pergudangan, dan peralatan dimasukkan kedalam basis asset pada nilai buku kotor (gross book value)  
• Gedung-gedung dan peralatan sewaan (kecuali truk sewaan) termasuk kedalam aktiva pada nilai sewa guna usaha yang dikapitalisasi.  
• Rata-rata persediaan dalam unit diperhitungkan.  
• Saldo rata-rata piutang untuk periode itu termasuk dalam dasar aktiva (kas tidak dimasukkan dalam asset distrik;jumlahnya diragukan)  
• SEbagai ketentuan umum utang usaha tidak mengurangi dasar aktiva  
  
G. Evaluasi Kinerja dan Insentif  
ROA merupakan criteria utama untuk mengevaluasi para manajer distrik. Bonus untuk manajer distrik diberikan berdasarkan pencapaian target ROA 90% ke atas. Bonus tergantung pada (1) jumlah gaji pokok manajer (2) seberapa besar selisih antara target 90% ROA dan ROA yang dicapai; ada jumlah bonus maksimum.