

Modul Sesi 5 Sistem Pengendalian Manajemen

Pusat Laba

Mohamad Taufiq Ismail

Pusat Pertanggungjawaban



Gambar di atas menggambarkan operasional dari setiap pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban menerima *input*, dalam bentuk bahan baku, tenaga kerja, dan jasa. Dengan menggunakan model kerja (piutang, persediaan, dan sebagainya), peralatan dan aktiva lain, pusat pertanggungjawaban mengemban tugas mengolah *input* menjadi *output* (berwujud-barang, tidak berwujud-jasa).

Input dan Output

1. Hubungan Input dan Output

Dalam pusat pertanggungjawaban dapat ditemui hubungan sebab akibat atau hubungan langsung dan tidak langsung antara *input* dan *output*. Di sini, faktor pengendalian adalah memanfaatkan minimum *input* yang dibutuhkan untuk menghasilkan *output* berdasarkan spesifikasi dan standar kualitas pada waktu dibutuhkan dan jumlah yang diinginkan.

2. Mengukur Input dan Output

Input pusat pertanggungjawaban ditetapkan dalam pengukuran fisik-jam kerja, beban listrik, dan lain-lain. Dalam sistem pengendalian manajemen ukuran tersebut diubah menjadi unit moneter. Nilai moneternya adalah perkalian antara pengukuran fisik dengan unit moneter.

Input pada dasarnya mencerminkan sumber daya, sedangkan *ouput* diukur melalui hasil pendapatan atau yang berorientasi pada laba.

3. Efisiensi dan Efektivitas

Konsep input, output dan biaya bisa digunakan untuk menjelaskan makna dari efisiensi dan efektivitas, yang merupakan dua kriteria penilaian kinerja pusat tanggungjawab.

Efisiensi adalah rasio output terhadap input, sedangkan efektivitas ditentukan dari hubungan antar output pusat pertanggungjawaban dengan sasaran.

Karena output dan sasaran adalah dua hal yang sulit diukur secara kuantitas, efektivitas menjadi sangat objektif. Ukuran efisiensi digunakan dengan cara membandingkan antara pusat pertanggungjawaban satu dengan lainnya, jarang digunakan dengan perbandingan makna yang absolut.

Proses menganalisis perusahaan, disamping dilakukan dengan melihat laporan keuangan perusahaan, juga bisa dilakukan dengan menggunakan analisis rasio keuangan. Dari sudut pandangan investor, salah satu indikator penting untuk menilai prospek perusahaan di masa yang akan datang adalah dengan melihat sejauh mana pertumbuhan profitabilitas perusahaan.

Laba perusahaan dalam hal ini dapat dilakukan dijadikan sebagai ukuran dari efisiensi dan efektivitas dalam sebuah unit kerja dikarenakan tujuan utama dari pendirian perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Oleh karena itu, laba suatu perusahaan khususnya pada pusat laba atau unit usaha yang menjadikan laba sebagai tujuan utamanya merupakan alat yang baik untuk mengukur prestasi pimpinan atau manajer atau dengan kata lain efisiensi dan efektivitas dari perusahaan dapat dilihat dari laba yang diraih unit tersebut.

Pengukuran laba dalam suatu pusat laba melibatkan penilaian berkaitan dengan bagaimana pendapatan dan pengeluaran diukur. Dalam hal pendapatan, pilihan metode pengakuan pendapatan sangatlah penting. Dalam hal pengeluaran, pengukuran dapat bervariasi mulai dari biaya variabel yang dikeluarkan pusat laba sampai overhead korporat yang di alokasikan penuh, termasuk pajak penghasilan.

Penilaian-penilaian yang berhubungan dengan pengukuran pendapatan dan biaya-biaya harus dipertimbangkan tidak hanya berdasarkan pertimbangan perilaku. Kuncinya adalah memasukan beban dan pendapatan laporan manajer pusat laba yang dipengaruhi oleh tindakan manajer tersebut, bahkan jika tidak secara penuh.

Pembentukan pusat laba dilakukan dalam proses divisionalisasi yang merupakan perubahan organisasi fungsional menjadi organisasi divisional. Dalam organisasi fungsional, fungsi-fungsi pokok produksi dan pemasaran dipisahkan dalam unit organisasi yang terpisah. Jika organisasi tersebut diubah menjadi suatu organisasi yang besar yang bertanggungjawab sekaligus terhadap fungsi produksi dan fungsi pemasaran maka proses perubahan tersebut dinamakan divisionalisasi.

Dengan demikian divisionalisasi pada dasarnya merupakan proses pembentukan pusat-pusat laba, yang memberikan tanggungjawab kepada manajer pusat laba untuk memperoleh laba tertentu. Pusat laba biasanya dibentuk jika perusahaan mempunyai berbagai usaha yang sangat bervariasi sifatnya, sehingga manajemen puncak perlu mendelegasikan sebagian wewenangnya yang bersangkutan dengan pendapatan dan biaya kepada manajer yang lebih rendah.

Perlu dibedakan pengertian divisonalisasi dengan desentralisasi. Desentralisasi adalah pendelegasian kebebasan untuk mengambil keputusan sedangkan divisonalisasi adalah pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggungjawab terhadap fungsi produksi dan fungsi pemasaran sekaligus. Divisionalisasi tidak selalu diikuti dengan desentralisasi wewenang dari manajemen puncak kepada manajer pusat laba yang dibentuknya.

Divisionalisasi membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban yang seolah-olah merupakan perusahaan yang independan dalam suatu perusahaan. Karena pusat laba bukan merupakan perusahaan yang benar-benar independan, wewenang manajer pusat laba dibatasi oleh dua kendala berikut ini:

1. Kendala dari pusat laba yang lain
2. Kendala dari manajemen kantor pusat.

Kendala dari pusat laba yang lain timbul jika pembentukan pusat laba didorong oleh keinginan untuk mengintegrasikan kegiatan-kegiatan dalam perusahaan pembentukan pusat laba diperlukan jika tiga keputusan berikut ini berada ditangan seorang manajer suatu pusat pertanggungjawaban:

1. keputusan mengenai produk apa yang akan diproduksi dan dijual,
2. keputusan mengenai sumber pengadaan,
3. Keputusan mengenai pemasaran produk tersebut.

Jika ketiga macam keputusan tersebut terpisah di tangan tiga manajer pusat laba, akan sulit dipisahkan kontribusi tiap pusat laba terhadap pencapaian laba perusahaan secara keseluruhan. Kendala dari manajemen kantor pusat dibagi menjadi tiga macam:

1. Kendala yang timbul sebagai akibat pertimbangan strategik, terutama keputusan yang bersangkutan dengan pembelanjaan,
2. Kendala yang timbul karena persyaratan keseragaman yang ditetapkan oleh kantor pusat, dan
3. Kendala yang timbul karena penghematan dari adanya sentralisasi kegiatan di kantor pusat.

Dalam mempertimbangkan pembentukan pusat laba, berbagai faktor berikut ini perlu dipertimbangkan:

1. Masalah personel,
2. Keaneka ragaman kegiatan bisnis perusahaan,
3. Ketidakmungkinan memisahkan tanggungjawab para manajer pusat laba

Pembentukan pusat laba memerlukan persyaratan personel yang berbeda dengan yang diperlukan dalam organisasi fungsional. Manajemen puncak harus tahu bagaimana menggunakan laporan pengendalian manajemen dalam perencanaan, pengendalian, dan koordinasi kegiatan pusat laba. Suatu pusat laba memerlukan manajer yang mampu mengelola baik kegiatan produksi maupun pemasaran. Pembentukan pusat-pusat laba juga memerlukan analisis keuangan dan anggaran baik pada tingkat kantor pusat maupun tingkat divisi.

Seperti telah disebutkan di atas, divisionalisasi tepat diterapkan dalam perusahaan yang memiliki bisnis yang beraneka ragam. Dalam perusahaan semacam ini manajemen puncak tidak akan mampu menangani berbagai bisnis tersebut, oleh karena itu manajemen puncak perlu mendelegasikan wewenangnya kepada manajer yang menguasai bisnis yang bersangkutan untuk menangani kegiatan sehari-hari bisnis tersebut. Jika kegiatan pokok perusahaan berhubungan erat satu dengan lainnya, divisionalisasi bukan merupakan alternatif yang baik untuk mengelola kegiatan perusahaan tersebut.

Divisionalisasi harus didasarkan pada dapat dilakukannya pemisahan kegiatan perusahaan ke dalam unit-unit penghasil laba. Jika harga transfer merupakan masalah yang serius, hal ini merupakan petunjuk bahwa tanggungjawab untuk menghasilkan laba tidak dapat dipisahkan secara jelas dan juga merupakan petunjuk bahwa pusat laba yang bersangkutan tidak benar-benar bebas.

Divisionalisasi bukan merupakan alternatif terbaik untuk mengatasi perkembangan bisnis perusahaan yang semakin kompleks. Ada empat alternatif selain divisionalisasi:

1. Pemisahan tanggungjawab manajemen puncak
2. Pendesentralisasian tanggungjawab fungsional,
3. Penguatan staff yang membantu manajemen puncak
4. Pendesentralisasian kegiatan-kegiatan yang tidak penting.

Pusat Laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat tanggung jawab diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan beban), maka pusat ini disebut pusat laba (*profit center*). Dengan kata lain, pusat laba adalah suatu unit organisasi yang di dalamnya pendapatan dan beban diukur secara moneter. Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa di antaranya menunjuk ke arah yang berbeda).

Pengertian Pusat Laba

- Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan laba (selisih antara pendapatan dan beban) yang diperoleh.
- Pusat laba dapat dibentuk dengan struktur divisionalisasi, yang memungkinkan unit utama bertanggungjawab terhadap produksi dan pemasaran sekaligus.
- Pusat laba dibentuk dengan keputusan *expense and revenue trade-off*. Keputusan ini ditentukan dengan 2 kondisi, yaitu Manajer memiliki akses ke informasi yang relevan dalam membuat keputusan dan terdapat ukuran efektivitas atas *trade-off* yang dibuat manajer.

Pusat laba (*profit center*) merupakan pusat pertanggungjawaban yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya-biaya dan menghasilkan pendapatan tetapi

tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi. Pusat laba hanya bertanggungjawab terhadap tingkat laba yang harus dicapai. Misalnya: pimpinan anak perusahaan atau manajer divisi yang tidak diberi hak untuk mengambil keputusan tentang investasi.

Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yg komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator. Banyak keputusan manajemen melibatkan usulan untuk meningkatkan beban dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan peningkatan yang lebih besar dalam peningkatan penjualan keputusan semacam ini disebut sebagai pertimbangan biaya/pendapatan (*expense/revenue trade-off*).

Tambahan beban iklan adalah salah satu contohnya. Untuk dapat mendelegasikan keputusan *trade-off* semacam ini dengan aman ke tingkat manajer yang lebih rendah, maka ada dua kondisi yang harus dipenuhi.

- Manajer harus memiliki akses ke informasi relevan yang dibutuhkan dalam membuat keputusan serupa.
- Harus ada semacam cara untuk mengukur efektifitasnya suatu *trade-off* yang dibuat oleh manajer.

Pusat laba adalah suatu unit organisasi yang kinerjanya diukur berdasarkan laba, yaitu selisih antara pendapatan dan beban. Bisnis unit biasanya ditetapkan sebagai pusat laba. Perkembangan selanjutnya bahwa unit fungsional, unit pelayanan jasa dan unit pembantu, dapat pula ditetapkan sebagai pusat laba. Pusat tersebut dapat menyediakan output untuk pusat pertanggungjawaban lain, atau menerima input dari pusat pertanggungjawaban lain. Oleh karena itu, harus ada penetapan harga atas output atau input yang dipertukarkan. Harga tersebut kemudian dinamakan harga transfer.

Pusat Laba adalah suatu unit organisasi yang didalamnya pendapatan dan beban diukur secara moneter. Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk menggunakan suatu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator, lalu setelah itu fokuskan pada pengelolaan unit-unit bisnis sebagai pusat laba, dengan mengingat bahwa istilah unit bisnis dan pusat laba adalah tidak sama. Kemudian, akan dijelaskan bagaimana fungsi-fungsi produksi dan pemasaran dapat dijadikan sebagai pusat laba.

Suatu organisasi fungsional adalah organisasi dimana fungsi produksi atau pemasaran utama dilakukan oleh unit organisasi yang terpisah. Ketika suatu organisasi diubah menjadi organisasi dimana setiap unit utama bertanggung jawab baik atas produksi maupun pemasaran, maka proses ini disebut dengan istilah *Divisionalisasi*

Pusat laba (*profit center*) merupakan pusat pertanggungjawaban yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya-biaya dan menghasilkan pendapatan tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi. Pusat laba hanya bertanggungjawab terhadap tingkat laba yang harus dicapai. Misalnya: pimpinan anak perusahaan atau manajer divisi yang tidak diberi hak untuk mengambil keputusan tentang investasi.

Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yg komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator. Banyak keputusan manajemen melibatkan usulan untuk meningkatkan beban dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan peningkatan yang lebih besar dalam peningkatan penjualan keputusan semacam ini disebut sebagai pertimbangan biaya/pendapatan (expense/revenue trade-off). Tambahan beban iklan adalah salah satu contohnya. Untuk dapat mendelegasikan keputusan trade-off semacam ini dengan aman ke tingkat manajer yang lebih rendah, maka ada dua kondisi yang harus dipenuhi.

1. Manajer harus memiliki akses ke informasi relevan yang dibutuhkan dalam membuat keputusan serupa.
2. Harus ada semacam cara untuk mengukur efektifitasnya suatu trade-off yang dibuat oleh manajer.

Langkah utama dalam membuat pusat laba adalah menentukan titik terendah dalam organisasi dimana kedua kondisi diatas terpenuhi.

Seluruh pusat tanggung jawab diibaratkan sebagai suatu kesatuan rangkaian yang mulai dari pusat tanggung jawab yang sangat jelas merupakan pusat laba sampai pusat tanggung jawab yang bukan merupakan pusat laba. Manajemen harus memutuskan apakah keuntungan dari delegasi tanggung jawab laba akan dapat menutupi kerugiannya, sebagaimana dibahas berikut ini. Seperti halnya pilihan-pilihan desain system pengendalian manajemen, dalam ini tidak ada batasan-batasan yang jelas.

Kondisi – Kondisi dalam Mendelegasikan Tanggung Jawab Laba

Banyak keputusan manajemen melibatkan usulan meningkatkan beban dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan peningkatan yang lebih besar dalam pendapatan penjualan. Keputusan seperti ini disebut sebagai pertimbangan biaya/ pendapatan (expense/ revenue trade-off). Tambahan beban iklan adalah salah satu contohnya

Manfaat Pusat Laba

Menjadikan unit organisasi sebagai pusat laba dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Keputusan operasional dapat dilakukan lebih cepat karena tidak memerlukan pertimbangan dari kantor pusat.
2. Kualitas keputusan cenderung lebih baik, karena dilakukan oleh orang yang benar-benar mengerti tentang keputusan tersebut. *Kualitas* keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.
3. Manajemen kantor pusat bebas dari urusan operasional rutin dan bisa lebih focus pada keputusan yang lebih luas.
4. Kesadaran laba (Profit Consciousness) lebih meningkat pada manajer pusat laba, karena ukuran prestasinya adalah laba. *Kesadaran laba (profit consciousness)* dapat ditingkatkan karena para manajer yang bertanggung jawab atas laba akan selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya.

5. Pengukuran prestasi pusat laba lebih luas daripada hanya pengukuran pada pusat pendapatan dan pusat biaya yang terpisah.
6. Manajer pusat laba lebih bebas berkreasi.
7. Dapat difungsikan sebagai pusat atau sarana pelatihan yang handal, karena pusat laba hampir sama dengan satu perusahaan yang independen.
8. Memudahkan kantor pusat untuk memperoleh informasi profitabilitas dari komponen produk-produk perusahaan.
9. Untuk meningkatkan kinerja bersaing karena outputnya siap pakai atau jelas, dan sangat responsif terhadap tekanan.
10. *Kecepatan* dari pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.
11. Manajemen kantor pusat *bebas dari pengambilan keputusan harian* sehingga dapat berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih luas.
12. Manajer karena tunduk pada hanya sedikit batasan-batasan dari korporat, lebih bebas untuk menggunakan imajinasi dan *inisiatif*-nya.
13. Karena pusat-pusat laba serupa dengan perusahaan yang independen, maka pusat laba memberikan *tempat pelatihan* yang sempurna bagi manajemen umum. Para manajer mendapatkan pengalaman dalam mengelola seluruh area fungsional, dan manajemen yang lebih tinggi mendapatkan kesempatan untuk mengevaluasi potensi pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi
14. Pusat laba memberikan informasi yang siap pakai bagi manajemen puncak (*top management*) mengenai *profitabilitas dari komponen-komponen individual perusahaan*.
15. Karena keluaran (*output*) yang dihasilkan telah siap pakai, maka pusat laba sangat responsif terhadap tekanan untuk meningkatkan *kinerja kompetitifnya*.

Kesulitan dengan Pusat Laba

Selain manfaat yang diperoleh tadi, pusat-pusat laba dapat menimbulkan beberapa kesulitan :

1. Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi akan memaksa manajemen puncak untuk lebih mengandalkan laporan pengendalian manajemen dan bukan wawasan pribadinya atas suatu operasi, sehingga mengakibatkan hilangnya pengendalian.
2. Jika manejer kantor pusat lebih mampu dan memiliki informasi yang lebih baik dari manejer pusat laba pada umumnya, maka kualitas keputusan yang diambil pada tingkat unit lebih berkurang. •
3. Perselisihan dapat meningkat karena adanya argumen-argumen mengenai harga transfer yang sesuai, pengalokasian biaya umum yang tepat, dan kredit untuk pendapatan yang sebelumnya dihasilkan secara bersama-sama oleh dua atau lebih unit bisnis.
4. Unit-unit organisasi yang pernah bekerja sama sebagai unit fungsional akan saling berkompetisi satu sama lain •
5. Divisionalisasi dapat mengakibatkan biaya tambahan karena adanya tambahan manajemen, pegawai, dan pembukuan yang dibutuhkan, dan mungkin mengakibatkan duplikasi tugas disetiap pusat laba.

6. Para manajemen umum yang kompeten mungkin saja tidak ada dalam organisasi fungsional karena tidak adanya kesempatan yang cukup bagi untuk mengembangkan kompetensi manajemen umum.
7. Mungkin ada terlalu banyak tekanan atas profitabilitas jangka pendek dengan mengorbankan profitabilitas jangka panjang. Karena ingin melaporkan laba yang terlalu tinggi, manajer pusat dapat lalai melaksanakan penelitian dan pengembangan, program-program pelatihan ataupun perawatan. Kecenderungan ini khususnya terjadi jika frekuensi pergantian manajer pusat laba relatif tinggi.
8. Tidak ada sistem yang sangat memuaskan untuk memastikan bahwa optimalisasi laba dari masing-masing pusat laba akan mengoptimalkan laba perusahaan secara keseluruhan.

Bentuk-bentuk Pusat Laba

1. Unit bisnis (divisi) sebagai pusat labamanajernya bertanggungjawab dan mempunyai kebijakan serta kendali terhadap pengembangan produk, proses produksi dan pemasaran serta perolehan produk, sehingga ia dapat mempengaruhi pendapatan dan biaya yang berakibat terhadap laba bersihnya. Proses tersebut menciptakan unit usaha yang bertanggungjawab terhadap manufaktur dan pemasaran suatu produk.
2. Unit-unit fungsional sebagai pusat laba, pada perusahaan multibisnis setiap unit diperlakukan sebagai penghasil laba yang independen, tetapi bisa saja terorganisasi dalam bentuk fungsional, misalnya: Pemasaran, Manufaktur, dan Jasa. Misalnya, fungsional pemasaran dimana aktifitas pemasaran dijadikan sebagai pusat laba dengan cara:
 - a. Membebankan biaya dari produk yang dijual melalui harga transfer dengan cara membuat Trade Off Pendapatan atau Biaya yang optimal.
 - b. Harga transfer dibebankan kepada pusat laba berdasarkan biaya standar, memisakan kinerja biaya pemasaran terhadap biaya manufaktur, hal ini berpengaruh terhadap perubahan efisiensi di luar kendali manajer pemasaran.
3. Unit-unit fungsioanl pendukung (support) sebagai pusat laba, hal ini meliputi unit-unit pemeliharaan, teknologi informasi, transportasi, tehknik, konsultan, dan layanan yang dapat dijadikan pusat laba. Caranya yaitu:
 - a. Membebankan biaya dari layanan yang diberikan dan menutupnya dari pendapatan atas layanan yang diberikan baik kepada internal dan eksternal.
 - b. Manajer organisasi unit ini termotivasi untuk mengendalikan biayanya agar pelanggannya tidak meninggalkan, di samping itu konsumen termotivasi untuk membuat keputusan apakah jasa yang diterima telah sesuai dengan harganya. Organisasi lainnya sebagai pusat laba meliputi organisasi cabang pada area geografis tertentu yang manajernya tidak mempunyai tanggung jawab manufaktur atau pembelian dan profitabilitasnya merupakan satu-satunya ukuran kinerjanya. Contohnya: Toko-toko rantai ritel, restaurant cepat saji (fast food) dan hotel-hotel pada rantai hotel.

Unit Binis sebagai Pusat Laba

Hampir semua unit bisnis diciptakan sebagai pusat laba, karena manajer yang bertanggungjawab atas unit tersebut memiliki kendali atas pengembangan produk,

proses produksi, dan pemasaran. Para manajer tersebut berperan untuk mempengaruhi pendapatan dan beban sedemikian rupa sehingga dapat dianggap bertanggungjawab atas "laba bersih".

Para manajer tersebut berperan untuk mempengaruhi pendapatan dan beban sedemikian rupa sehingga dapat dianggap bertanggung jawab atas "laba bersih". Meskipun demikian, seperti yang akan ditunjukkan pada bagian berikutnya, seseorang manajer dapat dibatasi dengan berbagai cara, yang sebaiknya dicerminkan dalam desain dan operasi pusat laba.

Batasan atas Wewenang Unit Bisnis

Hampir semua unit bisnis diciptakan sebagai pusat laba karena manajer yang bertanggung jawab atas unit tersebut memiliki kendali atas pengembangan produk, proses produksi, dan pemasaran. Para manajer tersebut berperan untuk mempengaruhi pendapatan dan beban sedemikian rupa sehingga dapat dianggap bertanggung jawab atas "laba bersih". Meskipun demikian, wewenang seorang manajer dapat dibatasi dengan berbagai cara, yang sebaiknya dicerminkan dalam desain dan operasi pusat laba.

Untuk memahami sepenuhnya manfaat dari konsep pusat laba, manajer unit bisnis akan memiliki otonomi seperti president dari suatu perusahaan independen. Jika suatu perusahaan dibagi menjadi unit-unit yang sepenuhnya independen, maka perusahaan akan kehilangan manfaat dari sinergi dan ukuran yang ada. Lebih lanjut lagi, jika semua wewenang yang diberikan oleh dewan direksi kepada CEO didelegasikan ke manajer unit bisnis, maka berarti bahwa manajer senior melepaskan tanggung jawabnya sendiri. Akibatnya, struktur unit bisnis mencerminkan trade-off antara otonomi unit bisnis dan batasan perusahaan. Efektifitasnya suatu organisasi unit bisnis sangat tergantung pada hal tersebut

Batasan dari Unit Bisnis Lain

Salah satu masalah utama terjadi ketika suatu unit bisnis harus berurusan dengan unit bisnis lain. Sangatlah berguna untuk memikirkan pengelolaan suatu pusat laba dalam hal pengendalian atas tiga jenis keputusan :

1. Keputusan produk
2. Keputusan pemasaran
3. Keputusan perolehan (procurement) atau sourcing (bagaimana mendapatkan atau memproduksi barang atau jasa).

Jika seorang manajer unit bisnis mengendalikan ketiga aktivitas tersebut, biasanya tidak akan ada kesulitan dalam melaksanakan tanggung jawab laba atau mengukur kinerja, semakin sulit melaksanakan tanggung jawab pusat laba tunggal untuk kegiatan aktivitas tersebut dalam lini produk yang lain; yaitu, akan lebih sulit jika keputusan produksi, sourcing, dan pemasaran untuk lini produk tunggal dipecah ke dalam dua unit bisnis atau lebih, sehingga memisahkan kontribusi tiap-tiap unit bisnis demi kesuksesan lini produk secara keseluruhan.

Salah satu masalah utama terjadi ketika suatu unit bisnis harus berurusan dengan unit bisnis lain. Batasan dari unit bisnis lain akan semakin tidak terlihat apabila keputusan produk, keputusan pemasaran dan keputusan perolehan dilakukan oleh satu unit bisnis, disamping itu terdapat sinergi antar unit bisnis. Jika seorang manajer unit bisnis mengendalikan ketiga aktivitas tersebut, biasanya tidak akan ada kesulitan dalam melaksanakan tanggung jawab laba dan mengukur kinerja. Pada umumnya semakin terintegrasi suatu perusahaan maka akan semakin sulit melakukan tanggung jawab pusat laba tunggal untuk ketiga aktivitas tersebut dalam lini produk yang ada.

Batasan dari Manajemen Korporat

Batasan-batasan yang dikenakan oleh manajemen korporat dikelompokkan menjadi tiga bagian:

- (1) batasan yang timbul dari pertimbangan-pertimbangan strategi
- (2) batasan yang timbul karena adanya keseragaman yang diperlukan dan
- (3) batasan yang timbul dari nilai ekonomis sentralisasi.

Manajemen korporat juga menggunakan batasan lain. Setiap unit bisnis memiliki 'perjanjian' yang menyatakan aktivitas-aktivitas pemasaran dan / atau produksi yang boleh dilaksanakan, dan unit produksi tersebut harus menjaga untuk tidak beroperasi diluar perjanjian tersebut, meskipun unit produksi tersebut melihat kesempatan laba, selain itu pemeliharaan citra korporat juga memerlukan batasan atas kualitas produk atau atas aktivitas-aktivitas hubungan masyarakat.

Hampir semua perusahaan mempertahankan beberapa keputusan finansial, pada tingkat korporat, setidaknya untuk aktivitas-aktivitas domestik. Akibatnya, salah satu batasan utama atas unit bisnis berasal dari pengendalian korporat terhadap investasi baru. unit usaha yang ada harus saling bersaing satu sama lain untuk mendapatkan bagian dari dana yang tersedia. Oleh karena itu, suatu bisnis dapat menemukan bahwa rencana ekspansinya gagal karena ada manajer dari unit bisnis tersebut memiliki program yang lebih menarik.

Manajemen korporat juga mengenakan batasan lainnya. Setiap unit bisnis memiliki suatu perjanjian yang menyatakan aktivitas-aktivitas pemasaran dan/atau produksi yang boleh dilaksanakan, dan unit bisnis tersebut harus menjaga untuk tidak beroperasi di luar perjanjian tersebut, meskipun jika unit bisnis tersebut melihat kesempatan laba dengan melakukan hal itu. Selain itu, pemeliharaan citra korporat juga memerlukan batasan atas kualitas produk atau atas aktivitas-aktivitas hubungan masyarakat.

Pusat Laba Lainnya

Unit – unit Fungsional

Unit-unit fungsional pendukung (support) sebagai pusat laba, hal ini meliputi unit-unit pemeliharaan, teknologi informasi, transportasi, teknik, konsultan, dan layanan yang dapat dijadikan pusat laba. Caranya yaitu:

- a) Membebankan biaya dari layanan yang diberikan dan menutupnya dari pendapatan atas layanan yang diberikan baik kepada internal dan eksternal.
- b) Manajer organisasi unit ini termotivasi untuk mengendalikan biayanya agar pelanggannya tidak meninggalkan, di samping itu konsumen termotivasi untuk membuat keputusan apakah jasa yang diterima telah sesuai dengan harganya. Organisasi lainnya sebagai pusat laba meliputi organisasi cabang pada area geografis tertentu yang manajernya tidak mempunyai tanggung jawab manufaktur atau pembelian dan profitabilitasnya merupakan satu-satunya ukuran kinerjanya. Contohnya: Toko-toko rantai ritel, restaurant cepat saji (fast food) dan hotel-hotel pada rantai hotel.

Perusahaan-perusahaan multibisnis biasanya terbagi kedalam unit-unit bisnis, dimana setiap unit diperlakukan sebagai unit penghasil laba yang independen. Tetapi, subunit yang ada dalam unit bisnis tersebut dapat saja terorganisasi secara fungsional. Terkadang lebih mudah untuk membuat satu atau lebih unit fungsional- misalnya aktivitas operasi pemasaran, manufaktur, dan jasa sebagai pusat laba.

Tidak ada prinsip-prinsip tertentu yang menyatakan bahwa jenis unit tertentu yang merupakan pusat laba dan yang lainnya bukan. Keputusan pihak manajemen untuk pusat labanya haruslah berdasarkan besarnya pengaruh (bahkan jika bukan pengendalian total) yang dilaksanakan oleh manajer unit terhadap aktivitas yang mempengaruhi laba bersih.

Pemasaran

Aktivitas pemasaran dapat dijadikan sebagai pusat laba dengan membebankan biaya dari produk yang terjual. Harga transfer ini memberikan informasi yang relevan bagi manajer pemasaran dalam membuat trade-off pendapatan / pengeluaran yang optimal, dan praktik standar untuk mengukur manajer pusat laba berdasarkan profitabilitasnya akan memberikan evaluasi terhadap trade-off yang dibuat

Kapan seharusnya kegiatan pemasaran dapat diberi pertanggung jawab lab? kapan manajer pemasaran berada pada posisi yang tepat untuk membuat trade-off pendapatan/ pengeluaran yang mendasar. Hal ini sering terjadi pada saat ada kondisi yang berbeda di wilayah geografis yang berbeda pula misalnya aktivitas pemasaran luar negeri.

Dalam aktivitas seperti ini, sangat sulit untuk mengendalikan secara terpusat keputusan-keputusan seperti bagaimana memasarkan suatu produk, bagaimana menentukan harga, kapan dan berapa besar pengeluaran yang akan dihabiskan untuk promosi penjualan, dan pada media apa saja, bagaimana melatih orang-orang bagian penjualan ataupun dealer, dimana dan kapan dapat menciptakan dealer yang baru.

Manufaktur

aktivitas manufaktur biasanya merupakan pusat beban ,dimana manajemen dinilai berdasarkan kinerja versus biaya standar dan anggaran overhead, oleh karena itu, dimana proses manufaktur diukur terhadap biaya standar, dianjurkan membuat evaluasi yang terpisah atas aktivitas-aktivitas seperti pengendalian mutu, penjadwalan produk, dan keputusan buat atau beli(make or buy decision).

Beberapa pengarang berpendapat bahwa unit manufaktur sebaiknya tidak dijadikan pusat laba kecuali jika unit tersebut menjual sejumlah besar hasil produksinya ke konsumen luar ; mereka menganggap bahwa unit yang prioritasnya adalah menjual ke unit bisnis lain sebagai pusat laba semua atas dasar bahwa pendapatan yang dihasilkan dari penjualan ke unit lain dalam perusahaan merupakan fakta yang palsu.

Walaupun begitu, beberapa perusahaan membuat pusat laba untuk unit semacam ini, jika dirancang dengan baik sistem tersebut dapat menciptakan insentif yang sama dengan yang didapat dari penjualan ke konsumen luar.

Unit Pendukung dan Pelayanan

Unit-unit pemeliharaan, teknologi informasi, transportasi, teknik, konsultan, layanan konsumen, dan aktivitas pendukung sejenis dapat dijadikan sebagai pusat laba , unit bisnis tersebut membebaskan biaya pelayanan yang diberikan, dengan tujuan finansial untuk menghasilkan bisnis yang mencukupi sehingga pendapatan setara dengan pengeluaran.

Ketika unit jasa dikelola sebagai pusat laba, para manajernya termotivasi untuk mengendalikan biaya supaya para konsumen tidak lari, sementara manajer unit penerima termotivasi untuk membuat keputusan mengenai apakah jasa yang diterima sesuai dengan harganya

Organisasi Lainnya Suatu perusahaan dengan operasi cabang yang bertanggung jawab atas pemasaran produk perusahaan di wilayah geografis tertentu sering kali menjadi pusat laba secara alamiah. Meskipun manajer cabang tidak memiliki tanggung jawab manufaktur atau pembelian, profitabilitasnya sering kali merupakan satu-satunya ukuran kinerja yang paling baik, pengukuran laba merupakan suatu alat motivasi yang sempurna. Karena itu, toko-toko dalam rantai ritel, restoran-restoran pada rantai makanan cepat saji, dan hotel-hotel pada rantai hotel merupakan pusat-pusat laba.

Mengukur Profitabilitas

Terdapat dua jenis pengukuran profitabilitas yang digunakan dalam mengevaluasi suatu pusat laba. Yang pertama adalah pengukuran kinerja manajemen, yang memiliki fokus pada bagaimana hasil kerja para manajemen. Pengukuran ini digunakan untuk perencanaan, koordinasi.

Pengendalian kegiatan sehari-hari dari pusat laba dan sebagai alat untuk memotivasi yang tepat bagi para manajemen. Yang kedua adalah ukuran kinerja ekonomis, yang memiliki fokus bagaimana kinerja pusat laba sebagai suatu entitas ekonomi.

Informasi yang di perlukan untuk tujuan tersebut biasanya tidak dapat diperoleh dari satu kelompok saja, karena laporan manajemen digunakan dengan frekuensi yang tinggi, sementara laporan ekonomi hanya dibuat pada saat-saat tertentu saja ketika keputusan keputusan ekonomis harus dibuat, maka pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam rangka pengukuran kinerja manajemen harus merupakan prioritas utama yang ada

didalam desain yaitu sistem harus dirancang agar dapat mengukur kinerja manajemen secara rutin, dengan informasi ekonomi yang cukup pada laporan-laporan kinerja tersebut, dan juga dari sumber-sumber yang lain.

Jenis-Jenis ukuran kinerja

Kinerja ekonomis suatu pusat laba selalu diukur dari laba bersih (yaitu, pendapatan, yang tersisa setelah seluruh biaya, termasuk porsi yang pantas untuk overhead korporat, dialokasikan ke pusat laba. Meskipun demikian, kinerja pusat laba dapat dievaluasi berdasarkan lima ukuran profitabilitas: (1) Margin Kontribusi, (2) Laba Langsung, (3) Laba yang dapat dikendalikan, (4) Laba sebelum Pajak, (5) Laba Bersih.

1. Margin Kontribusi

Margin Kontribusi menunjukkan rentang antara pendapatan dan beban variabel. Alasan utama mengapa ini digunakan sebagai alat pengukur kinerja manajemen pusat laba adalah bahwa karena pendapatan dan beban tetap (fixed expense) berada diluar kendali manajemen tersebut, sehingga para manajemen harus memusatkan perhatian untuk memaksimalkan margin kontribusi.

Argumen utama pengukuran kinerja manajer berdasarkan margin kontribusi adalah bahwa biaya tetap tidak dapat dikendalikan oleh manajer, sehingga manajer seharusnya memfokuskan perhatian pada maksimisasi kelebihan pendapatan di atas biaya variabel.

Kritik terhadap argumen ini adalah terdapat sebagian biaya tetap yang dapat dikendalikan penuh dan hampir semua biaya tetap dapat dikendalikan sebagian oleh manajer pusat laba.

2. Laba Langsung

Laba Langsung mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan. Ukuran inimmenggabungkan seluruh pengeluaran pusat laba, baik yang dikeluarkan oleh atau dapat ditelusuri langsung ke pusat laba tersebut tanpa memperdulikan apakah terdapat pos – pos ini ada dalam kendali manajer pusat laba atau tidak. Adapun kelemahan dari pengukuran laba langsung adalah bahwa tidak memasukkan unsur manfaat motivasi dari biaya-biaya kantor pusat.

Laba langsung adalah jumlah yang dikontribusikan suatu pusat laba kepada laba dan overhead umum korporasi. Penghitungan laba langsung menyertakan semua pendapatan dan biaya yang timbul secara langsung atau dapat dilacak secara langsung pada suatu pusat laba, tanpa menghiraukan apakah dapat dikendalikan secara penuh oleh manajer pusat laba.

Biaya yang timbul di kantor pusat tidak dialokasikan kepada pusat laba. Kelemahan laba langsung adalah tidak mengakui manfaat motivasional dari perubahan kos di kantor pusat.

3. Laba yang Dapat Dikendalikan

Pengeluaran-pengeluaran kantor pusat dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. Yang termasuk dalam kategori pertama adalah pengeluaran-pengeluaran yang dapat dikendalikan, paling tidak pada tingkat tertentu oleh manajer unit bisnis-layanan teknologi misalnya jika biaya-biaya ini termasuk dalam sistem pengukuran, maka laba yang dihasilkan setelah dikurangi dengan seluruh biaya yang dipengaruhi oleh manajer pusat laba tersebut. Kekurangan utama ini

adalah karena ukuran tersebut tidak memasuki beban kantor pusat yang tidak dapat dikendalikan.

4. Laba Sebelum Pajak.

Dalam penghitungan laba sebelum pajak penghasilan, semua overhead kantor pusat dialokasikan ke pusat-pusat laba. Dasar alokasi mencerminkan jumlah relatif biaya yang timbul untuk setiap pusat laba. Terdapat 2 kritik terhadap alokasi biaya kantor pusat:

1. Cost yang ditimbulkan oleh departemen staf korporasi, misalnya keuangan, akuntansi, dan manajemen SDM, tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba.
2. Sulit untuk menemukan metode yang dapat diterima untuk alokasi jasa staff korporasi.

Ada tiga argumen yang mendukung dimasukkannya overhead korporat ke dalam laporan kinerja dari pusat laba.

1. Unit jasa korporat memiliki kecenderungan untuk meningkatkan dasar kekuatan dan untuk memperluas keunggulannya tanpa memperhatikan dampaknya terhadap perusahaan secara keseluruhan,
2. Kinerja setiap pusat laba akan lebih realitas dan lebih dapat diperbandingkan dengan kinerja para pesaing yang memberikan jasa yang sama.
3. Ketika para manajer mengetahui bahwa pusat laba mereka tidak akan menunjukkan kecuali semua biaya termasuk bagian overhead perusahaan yang dialokasikan –tertutupi, maka mereka akan termotivasi untuk membuat keputusan pemasaran jangka panjang yang optimal, penetapan harga, bauran produk dan lain-lain, yang akan memberikan manfaat

5. Laba Bersih

Kinerja pusat laba diukur dengan laba bersih setelah pajak penghasilan. Terdapat 2 kritik terhadap penggunaan laba bersih, yaitu:

1. Dalam banyak situasi, laba bersih setelah pajak adalah suatu persentase konstan laba sebelum pajak penghasilan, sehingga tidak ada manfaatnya menyertakan perhitungan pajak penghasilan.
2. Banyak keputusan yang mempunyai pengaruh terhadap pajak penghasilan dibuat oleh kantor pusat dan diyakini bahwa manajer pusat laba seharusnya tidak dinilai oleh konsekuensi dari keputusan tersebut.

Pengukuran laba suatu pusat laba juga melibatkan penilaian mengenai bagaimana pendapatan dan biaya seharusnya diukur. Pengukuran pendapatan tergantung pada metode pengakuan pendapatan yang digunakan.

Pengukuran biaya dapat bervariasi dari kos variabel yang timbul dalam pusat laba sampai dengan alokasi secara penuh overhead kantor pusat, juga termasuk pajak penghasilan.

Penilaian mengenai pengukuran pendapatan dan biaya seharusnya tidak hanya diarahkan oleh pertimbangan teknis akuntansi saja, tapi yang lebih penting juga meliputi pertimbangan keperilakuan dan motivasional.

Kuncinya adalah memasukkan semua biaya dan pendapatan yang dapat dipengaruhi oleh manajer ke dalam laporan manajer pusat laba, walaupun manajer tidak dapat mengendalikannya secara penuh.

Pendapatan

Memilih metode pengakuan pendapatan yang tepat sangatlah penting. Apakah pendapatan akan dicatat ketika pesanan dibuat, ketika pesanan dikirim, ataukah uang ketika uang kas diterima?. Setiap pusat laba harus diberikan nilai yang sesuai atas bagiannya dalam transaksi tersebut, perusahaan mengambil posisi bahwa indentifikasi tanggung jawab yang tepat untuk penciptaan pendapatan merupakan sesuatu yang sangat sulit dilaksanakan, dan tenaga penjualan harus menyadari bahwa mereka tidak hanya bekerja untuk kebaikan perusahaan.

Pendapatan diakui melalui pemilihan metode pengakuannya yang tepat adalah penting apakah pada saat pesanan, pengiriman atau ketika uang diterima? Hal ini memerlukan pertimbangan karena pusat laba dapat berpartisipasi mensukseskan penjualan, sehingga harus diberi nilai tersendiri. Banyak perusahaan yang mengabaikan masalah ini karena mengidentifikasi penciptaan pendapatan sulit dilaksanakan, dan tenaga penjual bukan hanya bekerja untuk pusat laba, tetapi bagi kebaikan perusahaan secara keseluruhan.

Pertimbangan Manajemen

Analisis varians merupakan hal yang penting dalam mengevaluasi kinerja manajemen. Tetapi sistem analisis varians yang paling baikpun masih tetap membutuhkan unsur penilaian, dan salah satu cara untuk membuat penilaian ini dapat diandalkan adalah dengan mengeliminasi semua pos untuk mana manajemen tidak memiliki pengaruh (atau melaporkannya sedemikian rupa sehingga varians tersebut tidak berkembang

http://www.academicjournals.org/article/article1380532863_IACOB%20and%20Gheorge.pdf