

Modul SPM Sesi 6
PUSAT PERTANGGUNG JAWABAN: PUSAT INVESTASI

Mohamad Taufiq Ismail

PUSAT INVESTASI

Bentuk pusat pertanggungjawaban yang paling lengkap adalah pusat investasi. Pusat investasi memiliki semua hak keputusan pusat biaya dan pusat laba serta hak keputusan atas jumlah modal yang akan diinvestasikan.

Pengertian pusat investasi menurut Mulyadi dalam bukunya "Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa" menerangkan bahwa: "Pusat investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan" (20014;27)

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang bertugas untuk mengatur investasi guna mencapai laba yang seoptimal mungkin. Kewenangan Pusat Investasi adalah menyangkut pengelolaan laba (yang terdiri atas pendapatan dan biaya) serta mengelola asset yang dipergunakan untuk memperoleh laba. Dengan demikian, Pusat Investasi diukur prestasinya berdasarkan perbandingan antara laba yang diperoleh dengan aset (investasi) yang dipergunakan. Laporan kinerja suatu pusat investasi tidak hanya terbatas pada laba yang diperoleh tapi juga jumlah asset yang digunakan dalam memperoleh laba.

A. Tujuan pengukuran prestasi suatu pusat investasi, adalah :

1. Menyediakan alat evaluasi proyek investasi masa lalu dan masa yang akan datang, baik secara individual maupun secara keseluruhan.
2. Menyediakan informasi yang bermanfaat bagi manajer divisi dan manajer kantor pusat untuk membuat keputusan investasi yang tepat bagi divisi dan perusahaan secara keseluruhan.
3. Memotivasi manajer divisi agar selalu memonitor aktiva, utang, dan modal divisi yang digunakan sebagai dasar penentuan besarnya investasi.
4. Mengukur kinerja manajer pusat investasi dan mengukur kinerja divisi sebagai suatu entitas ekonomi.
5. Sebagai dasar pemberian insentif pada setiap manajer pusat investasi sesuai dengan kinerja masing-masing.

Pengukuran kinerja pusat investasi diperlukan karena suatu divisi yang memperoleh laba tinggi tidak berarti mempunyai kinerja yang baik jika laba tersebut dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Laba Divisi	Rp. 5.000.000	Rp. 4.000.000
Investasi	Rp. 50.000.000	Rp. 25.000.000
Rasio Laba atas Investasi	10%	16%

Dari contoh di atas menunjukkan bahwa laba absolut Divisi A lebih tinggi dibandingkan dengan laba absolut Divisi B. Namun Divisi A menggunakan investasi yang jauh lebih besar dibandingkan dengan Divisi B, sehingga rasio laba atas investasi Divisi A lebih rendah bila dibandingkan dengan Divisi B.

Informasi dari Pusat Investasi dapat digunakan memotivasi Manajer Divisi dalam:

1. Menghasilkan laba yang memadai dengan wewenang mengambil keputusan tentang sumber ekonomi dan fasilitas fisik yang digunakan.
2. Mengambil keputusan untuk menambah investasi bila investasi tersebut memberikan kembalian (return) yang memadai.
3. Mengambil keputusan untuk melepas/mengurangi investasi yang tidak memberikan kembalian (return) yang memadai.

B. Masalah yang timbul pada Pusat Investasi adalah berkaitan dengan pengukuran dan tolok ukur prestasi pusat investasi.

1. Pada umumnya tujuan manajer unit usaha adalah memperoleh laba yang memuaskan dari investasi yang ditanamkan.
2. Laba yang yang diperoleh, berasal dari modal yang ditanam untuk memperoleh laba tersebut.
3. Makin besar modal yang ditanam belum tentu makin besar pula labanya.

C. Penentu Elemen Aktiva sebagai Dasar Investasi.

1. Kas

Kas dimasukkan sebagai elemen investasi, pedoman penentuan besarnya kas adalah :

- a) Dalam rangka pengukuran kinerja manajer divisi, kas yang dimasukkan sebagai elemen investasi dibatasi sebesar kas yang terkendali oleh manajer divisi.
- b) Kas yang dimasukkan sebagai elemen investasi adalah sebesar kas yang diperlukan oleh divisi sebagai kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri. Masalahnya :
 - a. Biasanya kantor pusat menginginkan pengelolaan kas disentralisasi oleh kantor pusat sehingga saldo kas divisi relatif kecil.
 - b. Divisi cenderung memiliki kas yang relatif kecil, hanya cukup untuk membelanjai keperluan rutin.

2. Piutang

- a) Piutang yang diperhitungkan sebagai elemen investasi adalah piutang yang dapat dikendalikan divisi.
- b) Manajer divisi dapat mengendalikan piutang jika, diberi wewenang untuk menentukan syarat penjualan kredit, kebijakan piutang dan penagihan piutang.
- c) Piutang yang diperhitungkan sebagai elemen investasi adalah sebesar piutang divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri.
- d) Penentuan piutang dapat didasarkan atas piutang neto, yaitu sebesar piutang bruto dikurangi cadangan kerugian piutang.
- e) Saldo piutang yang digunakan untuk menentukan investasi dapat didasarkan pada, saldo piutang pada akhir periode atau saldo piutang rata-rata.

3. Persediaan.

Persediaan yang diperhitungkan sebagai elemen investasi adalah persediaan yang terkendalikan divisi. Persediaan yang diperhitungkan sebagai elemen investasi adalah sebesar persediaan divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri. Persediaan biasanya dicatat pada jumlah akhir periode. Jika perusahaan menggunakan metode LIFO untuk tujuan akuntansi keuangan, maka persediaan sebaiknya dinilai pada biaya standar atau rata-rata. Jika persediaan barang dalam proses didanai melalui pembayaran dimuka atau pembayaran cicilan dari konsumen maka pembayaran tersebut akan dikurangi dari jumlah persediaan kotor atau dilaporkan sebagai kewajiban.

Pada satu sisi, perusahaan memasukkan seluruh aktiva lancar ke dalam dasar investasi dengan tidak mengeliminasi kewajiban lancar. Metode tersebut tepat jika unit-unit usaha tidak dapat mempengaruhi utang atau kewajiban lancar lainnya. Di lain pihak, seluruh kewajiban lancar dapat dikurangkan dari aktiva lancar. Metode ini menyediakan ukuran yang baik atas modal yang disediakan oleh perusahaan

4. Properti, Pabrik dan Peralatan (Aktiva Tetap).

Aktiva tetap dicatat dgn harga perolehan dan didepresiasi sepanjang umur ekonomisnya. Pendekatan ini digunakan untuk mengukur profitabilitas unit usaha yang menggunakan aktiva ini.

5. Asset-asset yang disewagunausahakan.

- a. Para manajer unit usaha lebih terdorong untuk menyewa daripada memiliki aktiva ketika beban bunga yang terkandung dalam biaya sewa lebih kecil daripada beban modal yang dikenakan pada dasar investasi dari unit usaha. Jika aktiva tetap dibeli, maka besarnya investasi divisi yang bersangkutan akan bertambah. Jika aktiva tetap disewa, maka besarnya investasi divisi yang bersangkutan tidak bertambah.

6. Aktiva tetap menganggur

Beberapa perlakuan aktiva tetap yang menganggur :

- a) Jika aktiva tetap menganggur dalam suatu divisi tidak dapat digunakan oleh divisi lain, maka tanggung jawab aktiva tersebut tetap berada pada manajer divisi yang bersangkutan dan dimasukkan sebagai elemen investasi divisi yang bersangkutan.
- b) Jika aktiva tetap yang menganggur dalam suatu divisi dapat digunakan oleh divisi lain, maka tanggung jawab aktiva dapat dipindahkan pada manajer divisi yang memanfaatkannya.

B. Terdapat dua metode dalam mengukur prestasi Pusat Investasi:

1. Pusat investasi diukur prestasinya dengan menghitung laba yang diperoleh dengan investasinya (investment base). Perhitungan ini disebut dengan Return on Investment atau ROI.
2. Pengukuran prestasi dilakukan dengan menghitung Economic Value Added (EVA) yang sering disebut juga sebagai residual income.

1. ROI (Return On Investment).

- Pengukur kinerja pusat investasi dengan menentukan besarnya rasio laba dengan investasinya.
- Jika ROI yang diharapkan dari suatu divisi besarnya 18% per tahun, maka kinerja divisi dinilai baik jika ROI sesungguhnya tercapai minimal sebesar 18%, jika tidak tercapai maka kinerja divisi dinilai tidak baik.

Rumus ROI:

ROI = Laba Operasi : Rata-Rata Aktiva Operasi

= (laba operasi : penjualan) x (penjualan : rata-rata aktiva operasi) Atau

ROI = Margin x Perputaran

- Usaha meningkatkan ROI
 - Mengurangi biaya sehingga laba dapat ditingkatkan.
 - Meningkatkan penjualan yang dapat meningkatkan laba
 - Meningkatkan rasio laba terhadap penjualan.
 - Menurunkan investasi divisi
- Keuntungan ROI :
 - Merupakan metode pengukuran yang obyektif yang didasarkan pada data akuntansi yang tersedia.
 - ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dimana semua mempengaruhi laporan keuangan tercermin dari rasio ROI.
 - Memungkinkan perbandingan kinerja antardivisi meskipun skala kegiatan usaha divisi dan bidang bisnisnya berbeda.
 - Mendorong manajer untuk memberikan perhatian yang lebih luas terhadap hubungan antara penjualan, biaya, dan investasi yang seharusnya menjadi focus bagi manajer investasi.
 - Mendorong efisiensi biaya, bisa mengurangi investasi yang berlebihan
- Kelemahan ROI :
 - Manajer pusat investasi cenderung menolak investasi yang bisa menurunkan ROI pusat pertanggungjawabannya, walaupun akan meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.
 - Mendorong manajer pusat investasi hanya berpikiran jangka pendek tanpa memperhatikan kepentingan jangka panjang.

2. Residual Income (RI) atau Economic Value Added (EVA).

- Merupakan laba yang dihitung dari selisih antara laba bersih dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi.
- Ukuran kinerja manajer diukur dari kemampuannya untuk menghasilkan rupiah RI/EVA yang sebesar mungkin.
- Merupakan laba yang dihitung dari selisih antara laba bersih dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi.
- Ukuran kinerja manajer diukur dari kemampuannya untuk menghasilkan rupiah RI/EVA yang sebesar mungkin

Rumusan EVA :

EVA = Laba bersih – Beban modal

Beban modal = Biaya modal x Modal yang digunakan

EVA = Modal yang digunakan(ROI-Biaya Modal)

a) Keuntungan EVA :

- Divisi yang investasinya sebanding mempunyai mempunyai sasaran laba yang sama.
- Aktiva yang berbeda dapat dibebani persentase biaya modal yang berbeda.
- Mendorong manajer divisi untuk melakukan investasi yang dapat menghasilkan RI sebesar mungkin.
- EVA memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan.

b. Kelemahan EVA:

- Sulit menentukan biaya modal secara obyektif.
- EVA jarang dipakai dalam Pratik.
- EVA hanya mengukur salah satu keberhasilan tujuan bisnis

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Ketika kinerja finansial suatu pusat tanggung jawab di ukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan beban), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (profit center). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator. Satu indikator yang tak kalah penting dibahas adalah investasi. Seberapa banyak investasi yang masuk ke perusahaan akan menjadi daya tarik sekaligus indikator bentuk menilai kestabilan posisi keuangan perusahaan tersebut. Maka menjadi penting bagi kita untuk membahas secara rinci tentang pusat investasi.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun masalah-masalah yang akan dibahas dalam makalah ini adalah mengenai pusat investasi, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apa pengertian dari pusat investasi?
2. Apa tujuan pengukuran prestasi suatu pusat investasi?
3. Apa saja bentuk – bentuk dari pusat investasi?

1.3. Tujuan Makalah

Dari masalah diatas, secara garis besar tujuan dari penyusunan makalah ini adalah untuk menjelaskan mengenai tujuan dari pusat investasi. Adapun tujuan dari makalah ini adalah agar dapat mengetahui secara jelas mengenai :

1. pusat investasi

BAB II PEMBAHASAN

2.1. Pembahasan Masalah

2.1.1. Pengertian Pusat Investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi untuk menilai kinerja para manajernya berdasarkan pada laba yang diperoleh dan dihubungkan dengan dana investasi. Setiap pusat investasi mempunyai seorang manajer utama dan bertanggungjawab atas setiap unit kegiatan atau program yang terjadi didalam semua divisi yang dipimpinnya. Kemudian secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan.

Para manajer pusat dapat menilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer. Berdasarkan informasi dan model analisis yang digunakan manajer tersebut berupaya mencari jawaban jika hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Pada umumnya dilakukan dengan suatu model pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja pusat investasi merupakan perluasan dari pengukuran kinerja pusat laba. Pengukuran kinerja ini diperlukan karena suatu divisi yang memperoleh laba tinggi tidak berarti mempunyai kinerja yang baik jika laba tersebut dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Disini prestasi manajer dinilai atas laba dan investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba.

2.1.2 Tujuan pengukuran prestasi suatu pusat investasi, adalah :

- 1.Menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan mengenai investasi yang digunakan oleh manajer divisi dan memotivasi mereka untuk melakukan keputusan yang tepat.
- 2.Mengukur prestasi divisi sebagai kesatuan usaha yang berdiri sendiri.
- 3.Menyediakan alat perbandingan prestasi antar divisi untuk penentuan alokasi sumber ekonomi.

Informasi dari Pusat Investasi dapat digunakan memotivasi Manajer Divisi dalam :

- 1.Menghasilkan laba yang memadai dengan wewenang mengambil keputusan tentang sumber ekonomi dan fasilitas fisik yang digunakan.
- 2.Mengambil keputusan untuk menambah investasi bila investasi tersebut memberikan kembalian (return) yang memadai.
- 3.Mengambil keputusan untuk melepas/mengurangi investasi yang tidak memberikan kembalian (return) yang memadai.

Ukuran Kinerja Investasi

Terdapat dua metode dalam mengukur prestasi Pusat Investasi. Pertama, pusat investasi diukur prestasinya dengan menghitung laba yang diperoleh dengan investasinya (investment base). Perhitungan ini disebut dengan Return on Investment atau ROI. Kedua, pengukuran prestasi dilakukan dengan menghitung Economic Value Added (EVA) yang sering disebut juga sebagai residual income.

Keuntungan ROI :

- 1.Mendorong Manajer untuk memberikan perhatian yang lebih luas terhadap hubungan antara penjualan, biaya dan investasi yang seharusnya menjadi fokus bagi manajer investasi.
- 2.Mendorong efisiensi biaya.
- 3.Bisa mengurangi investasi yang berlebihan

Kelemahan ROI :

- 1.Manajer pusat investasi cenderung menolak investasi yang bisa menurunkan ROI pusat pertanggung jawabannya, walaupun akan meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.
- 2.Tendorong Manajer pusat investasi hanya berpikiran jangka pendek tanpa memperhatikan kepentingan jangka panjang.

Kebaikan Residual Income :

1. Manajer pusat investasi cenderung menerima investasi yang menurut ROI tidak menguntungkan ROI sehingga tidak diterima walaupun secara perusahaan keseluruhan menguntungkan.
2. Memungkinkan penggunaan Cost of Capital yang berbeda-beda pada jenis aktiva.

Kelemahan Residual Income :

Seperti halnya ROI, Residual Income mendorong hanya pencapaian jangka pendek, tanpa memperhatikan pencapaian jangka panjang.

Pengembangan model ukuran-ukuran kinerja dan spesifikasi struktur penghargaan merupakan isu utama dalam organisasi yang didesentralisasi. Karena tolak ukur kinerja dapat mempengaruhi perilaku para manajer, pemilihan tolak ukur dapat mendukung tingginya tingkat keserasian tujuan. Dua tolak ukur evaluasi kinerja untuk pusat investasi adalah Economic Value Added (EVA) dan Return On Investment (ROI).

Economic Value Added

Istilah EVA pertama kali dipopulerkan oleh G. Benet Stewart dan Joel M. Stern. EVA merupakan suatu metode untuk menentukan apakah perusahaan telah menciptakan nilai ekonomis yang diatas atau dibawah dari biaya modal yang dimiliki perusahaan dalam pengoperasian kekayaan yang dimilikinya.

Dalam hal investasi, EVA mampu mendorong manajer berpikir dan bertindak yaitu memilih investasi yang memaksimalkan pengembalian dengan biaya modal yang minimum sehingga nilai perusahaan bisa ditingkatkan (misalnya para pemegang saham). Selain itu, factor biaya modal yang terdapat dalam EVA mendorong manajer untuk berhati-hati dalam menentukan kebijakan struktur modal perusahaannya.

EVA merupakan laba operasi setelah pajak dikurang total biaya modal tahunan. Jika EVA positif, berarti perusahaan sedang menghasilkan kekayaan. Jika negatif, maka perusahaan sedang menghancurkan modal. EVA adalah metode untuk mengukur kinerja atau prestasi manajer pusat investasi, yang merupakan selisih antara Laba Operasi Setelah Pajak dengan Rata-Rata Tertimbang biaya Modal dari Modal Total yang digunakan.

Rumus perhitungan EVA adalah:

$$\text{EVA} = \text{Laba operasi setelah pajak} - (\text{rata-rata tertimbang biaya modal} \times \text{total modal yang dipakai})$$

Return On Investment

Return On Investment dihitung dengan membagi laba yang diperoleh oleh pusat investasi dengan aktiva yang diinvestasikan untuk memperoleh laba tersebut. Namun dalam penentuan return on investment pusat investasi timbul masalah dalam pemilihan konsep laba dan masalah penentuan aktiva yang dimasukkan dalam unsure investasi serta pemilihan metode penilaian aktiva yang digunakan oleh pusat investasi. Konsep laba yang tepat digunakan sebagai pengukur prestasi suatu pusat investasi adalah laba yang terkendali oleh divisi.

$ROI = \text{Laba Operasi} : \text{Rata-Rata Aktiva Operasi} = (\text{laba operasi} : \text{penjualan}) \times (\text{penjualan} : \text{rata-rata aktiva operasi})$

Atau

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

2.1.3 Bentuk Pusat Investasi

Bentuk pusat investasi adalah Kantor Pusat Perusahaan atau Unit Bisnis Strategis maupun Divisi yang diberi wewenang atau kebijakan maksimum dalam menentukan keputusan operasi yang tidak hanya berjangka pendek, tetapi juga tingkat (besarnya) dan tipe (jenis) investasi.

Masalah yang timbul pada Pusat Investasi adalah berkaitan dengan pengukuran dan tolok ukur prestasi pusat investasi:

1. Pada umumnya tujuan manajer unit usaha adalah memperoleh laba yang memuaskan dari investasi yang ditanamkan.
2. Laba yang diperoleh, berasal dari modal yang ditanam untuk memperoleh laba tersebut.
3. Makin besar modal yang ditanam belum tentu makin besar pula labanya.

AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN Untuk Pusat INVESTASI

Seandainya manajer DIVISI dapat mempengaruhi investasi dalam asset divisional yang dikendalikannya, maka divisi tersebut haruslah dianggap sebagai pusat investasi. Apabila manajer DIVISI tidak dapat mempengaruhi keputusan-keputusan investasi, maka DIVISI tersebut sepantas diperlakukan sebagai pusat laba. ANAK-anak perusahaan biasanya dianggap sebagai pusat INVESTASI.

Karena manajer pusat investasi memikul tanggungjawab atas aset yang ditanamkan dalam pusat investasi tersebut, maka sering dipakai ukuran KINERJA: TINGKAT KEMBALIAN INVESTASI (ROI) dan LABA RESIDU (Residual Income). Untuk mengilustrasikan aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban pada pusat INVESTASI, perhatikan contoh berikut ini:

PT. DAUN Lontar
Laporan Laba-Rugi
Untuk Periode..(ringkasan)

	Divisi R	Divisi S	Divisi T
Penjualan	1.680.000	2.016.000	2.250.000
Harga Pokok Penjualan	504.000	1.411.200	1.687.500
Laba BRUTO	672.000	604.800	562.500
Beban Operasi	462.000	352.000	337.500
Laba BERSIH	210.000	252.000	225.000

Berdasarkan LABA operasi divisional, Divisi S merupakan divisi perusahaan paling menguntungkan. Divisi T lebih menguntungkan dibandingkan divisi R.

Tingkat Pengembalian INVESTASI (Return On Investment)

Berdasarkan teori ekonomi, investasi berarti pembelian (dan berarti juga produksi) aset yang tidak dikonsumsi tetapi digunakan untuk produksi atau operasi yang akan datang. Contohnya membangun rel kereta api atau pabrik, pembukaan lahan, atau seseorang kuliah di universitas.

Pengertian lain: investasi adalah penanaman modal untuk satu atau lebih aktiva yang dimiliki dan biasanya berjangka waktu lama dengan harapan mendapatkan keuntungan di masa-masa yang akan datang.

Sedangkan pengertian tingkat pengembalian INVESTASI (ROI) adalah sejumlah uang yang diperoleh investor sebagai keuntungan dalam investasi. Definisi lain: ROI adalah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan atau berfungsi untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan dalam mencari keuntungan.

Kesimpulan:

ROI adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan menggunakan keseluruhan aktiva yang dimiliki.

RUMUS untuk mencari ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Operasi Bersih}}{\text{Rata-rata Aktiva Operasi}} \times 100\%$$

Walaupun laba operasi merupakan ukuran kinerja pusat investasi yang bermanfaat, ukuran ini tidaklah mencerminkan jumlah asset yang ditanamkan dalam setiap investasi.

Sebagai contoh, tingkat pengembalian investasi untuk setiap Divisi PT. Daun Lontar berdasarkan nilai buku aktiva yang diinvestasikan adalah sebagai berikut:

PT. DAUN Lontar
Laporan Laba-Rugi
Untuk Periode..(ringkasan)

	Divisi R	Divisi S	Divisi T
Laba BERSIH	210.000	252.000	225.000
Aset Diinvestasikan	1.050.000	2.100.000	1.500.000
ROI	20 %	12 %	15 %

Dari data di atas walaupun Divisi S memperoleh laba operasi paling tinggi namun tingkat pengembalian investasinya (ROI) hanya 12% jadi kesimpulannya Divisi S paling tidak menguntungkan.

Pengendalian Tingkat Pengembalian Investasi (ROI):

Ada tiga cara bagi manajer pusat investasi untuk meningkatkan ROI:

1. Manajer pusat investasi dapat memangkas biaya untuk meningkatkan rasio ROI.
2. Manajer pusat investasi dapat mengurangi aktiva guna meningkatkan rasio ROI.
3. Manajer pusat investasi dapat meningkatkan omzet penjualan, dengan sendirinya dapat mengontrol laba bersih.

Keuntungan ROI:

1. Mendorong manajer untuk memberikan perhatian yang lebih luas terhadap hubungan antara penjualan, biaya dan investasi yang seharusnya menjadi focus bagi manajer investasi.
2. Mendorong efisiensi biaya.
3. Bisa mengurangi investasi yang berlebihan.

Kelemahan ROI:

1. Demi meningkatkan rasio ROI supaya kinerjanya dianggap bagus manajer pusat investasi (apalagi manajer pusat investasi berfikir dia tidak selamanya menjadi manajer Divisi X, paling dua tahun) dapat memangkas biaya yang dalam waktu jangka pendek tidak berpengaruh terhadap kontinuitas perusahaan tapi jangka panjang sangat merugikan perusahaan. Contoh: pemangkasan biaya iklan, pemotongan insentif salesman.
2. Manajer pusat investasi bisa meningkatkan omzet penjualan dengan cara mengurangi harga jual tapi mengurangi kuantitas bahan dengan cara mengubah kemasan atau mengurangi kualitas bahan.

CONTOH soal:

Data berikut ini dari PT. DAUN Lontar tahun 2009:

- Penjualan (100 unit x Rp 25.000) Rp 2.500.000
- Beban Operasi:
 - Beban Gaji Rp 1.000.000
 - Beban Listrik, air dan telp Rp 500.000
 - Beban Iklan Rp 500.000

- Beban rupa-rupa Rp 250.000
- Aset operasi rata-rata Rp 1.250.000

Diminta:

1. Hitung ROI PT. Daun Lontar tahun 2009!

Hitunglah ROI jika dasumsikan tahun 2010:

1. Manajer pusat investasi mampu meningkatkan unit yang dijual dari 100 unit menjadi 150 unit dan harga turun menjadi Rp 23.000 per unit dan beban iklan naik menjadi Rp 700.000 aset operasi yang digunakan tidak berubah.
2. Manajer pusat investasi memangkas biaya iklan menjadi Rp 100.000 omzet penjualan dan asset operasi tetap !
3. Manajer pusat investasi mengurangi asset operasi dari Rp 1.250.000 menjadi Rp 1.000.000, penjualan dan beban operasi tidak berubah.

JAWAB:

Tahun 2009:

PT. Daun Lontar
Laporan Laba-Rugi
Periode 2010

Penjualan (100 unit x Rp 25.000)	Rp 2.500.000
Beban Operasi :	
- Beban Gaji	Rp 1.000.000
- Beban Listrik, air dan telp	Rp 500.000
- Beban Iklan	Rp 500.000
- Beban rupa-rupa	<u>Rp 250.000</u>
Total Beban Operasi	<u>Rp 2.250.000</u>
Laba Operasi	Rp 250.000

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Operasi Bersih}}{\text{Rata-rata Aktiva Operasi}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{250.000}{1.250.000} \times 100\% = 20\%$$

Tahun 2010:

1.

PT. Daun Lontar
Laporan Laba-Rugi
Periode 2010

Penjualan (150 unit x Rp 23.000)	Rp 3.450.000
Beban Operasi :	
- Beban Gaji	Rp 1.000.000
- Beban Listrik, air dan telp	Rp 500.000
- Beban Iklan	Rp 700.000
- Beban rupa-rupa	<u>Rp 250.000</u>
Total Beban Operasi	<u>Rp 2.450.000</u>
Laba Operasi	Rp 1.000.000

$$\text{ROI} = \frac{1.000.000}{1.250.000} \times 100\% = 80\%$$

2.

PT. Daun Lontar
Laporan Laba-Rugi
Periode 2010

Penjualan (100 unit x Rp 25.000)	Rp 2.500.000
Beban Operasi :	
- Beban Gaji	Rp 1.000.000
- Beban Listrik, air dan telp	Rp 500.000
- Beban Iklan	Rp 100.000
- Beban rupa-rupa	<u>Rp 250.000</u>
Total Beban Operasi	<u>Rp 1.850.000</u>
Laba Operasi	Rp 1.000.000

$$\text{ROI} = \frac{650.000}{1.250.000} \times 100\% = 52\%$$

3.

$$\text{ROI} = \frac{250.000}{1.000.000} \times 100\% = 25\%$$

LABA Residu (Residual Income)

Laba Residu (Residual Income) pada hakekatnya adalah kemampuan manajemen untuk menghasilkan laba operasi bersih setelah dikurangi dengan biaya modal yang digunakan untuk menghasilkan laba bersih tersebut. Jumlah minimal laba operasi yang dikehendaki

ditentukan oleh manajemen berdasarkan faktor seperti biaya pendanaan kegiatan usaha perusahaan. Laba residu dipakai untuk mengukur kinerja, maka tujuannya adalah untuk memaksimalkan jumlah laba residu, bukan untuk memaksimalkan keseluruhan angka ROI.

Rumus yang digunakan untuk mencari LABA residu:

$$\text{Laba Residu} = \text{Laba Operasi} - (\text{Tingkat Pengembalian minimal} \times \text{Aset Perusahaan})$$

Atau

$$\text{Laba Residu} = \text{NOPAT} - \text{Biaya Modal} (\text{Tingkat Pengembalian minimal} \times \text{asset})$$

NB; NOPAT = Defenition of Net Operating Profit After Tax (Laba/Rugi Usaha sebelum bunga –Pajak)

Tingkat Pengembalian minimal adalah tingkat kembalian investasi minimum bisa ditentukan oleh manajer berdasarkan tingkat hasil investasi yang umum (layak) artinya besarnya harus lebih besar dari tingkat suku bunga deposito, atau sama dengan tingkat hasil pasar atau bisa dihitung berdasarkan teori biaya modal rata-rata.

Ketika laba residu positif, laba dari suatu investasi pada asset lebih besar dari ROI yang dikehendaki, maka investasi dianggap menjanjikan. Laba residu negative mengindikasikan bahwa Tingkat Pengembalian Investasi (ROI) tidak memadai untuk memenuhi jumlah minimal yang dikehendaki manajemen. LABA residu memiliki keunggulan dibandingkan ROI, karena teknik ini mencegah kemungkinan manajer pusat investasi menolak kesempatan untuk menaikkan ROI dengan cara yang dapat diterima oleh perusahaan secara keseluruhan.

Keunggulan utama laba residu sebagai ukuran kinerja manajer adalah bahwa ukuran ini mempertimbangkan ROI maupun besarnya laba operasi yang didapat setiap divisi.

CONTOH:

Diasumsikan PT. Daun Lontar mematok 10% sebagai tingkat pengembalian investasi minimal atas asset divisional perusahaan. Laba residu divisi R, S dan T adalah sebagai berikut:

	Divisi R	Divisi S	Divisi T
Laba Operasi Divisional	210.000	252.000	225.000
Dikurangi:			
Jumlah minimal laba operasi divisional sbg persentase dari asset:			
- Rp 1.050.000 x 10%	105.000	-	-
- Rp 2.100.000 x 10%	-	210.000	-
- Rp 1.500.000 x 10%	-	-	150.000
Laba RESIDU	105.000	42.000	75.000

Keterangan:

Divisi R mempunyai laba residu yang lebih besar dibandingkan dengan divisi lainnya walaupun mempunyai laba operasi yang lebih kecil. Hal ini karena divisi R mempunyai lebih sedikit asset dibandingkan dengan divisi lainnya.

Contoh 2:

PT. Nusa satu memiliki total asset Rp 10.000 yang dibiayai dari utang jangka panjang Rp 6.000 dan dari modal sendiri Rp 4.000. Biaya utang jangka panjang 20%, biaya modal sendiri 24% dan pajak perseroan 40%. Perhitungan laba-rugi pada akhir tahun adalah sebagai berikut:

Keterangan	(Rp)	Rasio (%)
Penjualan	15.000	100
Beban Pokok Penjualan	9.000	60
Laba kotor atas penjualan	6.000	40
Beban pemasaran	1.500	10
Beban administrasi	750	5
LABA OPERASI	3.750	25
Beban BUNGA (20% x Rp 6.000)	1.200	8
Laba sebelum pajak	2.550	17
Pajak perseroan (40% x 2.550)	1.020	7
LABA Bersih	1.530	8

Diminta : Hitunglah Laba Residu PT. Nusa Satu dengan rumus:

$$\text{Laba Residu} = \text{NOPAT} - \text{Biaya Modal}$$

NB:

- NOPAT = Defenition of Net Operating Profit After Tax (Laba/Rugi Usaha – Pajak)
- Biaya Modal (persentase biaya modal rata-rata tertimbang x asset)

% Biaya modal rata-rata tertimbang (K) dapat dicari dengan rumus sbb:

$$K = K1 (1-T) (B/V) + K2 (S/V) \times 100\%$$

Keterangan:

K1 = % biaya utang Jk Panjang

K2 = % biaya modal sendiri

1 = konstanta

T = tarif pajak perseroan

B = Utang Jk Panjang

S = Modal sendiri

V = asset yang digunakan

JAWAB:

Diketahui :

$$\text{NOPAT} = \text{Rp } 3.750 - (40\% \times 3.750) = \text{Rp } 3.750 - 1.500 = \text{Rp. } 2.250$$

$$\text{Laba Residu} = \text{Rp } 2.250 - (? \% \times 10.000)$$

$$K = K1 (1-T) (B/V) + K2 (S/V) \times 100\%$$

$$K = 0,2(1-0,4) (6.000/10.000) + 0,24(4.000/10.000) \times 100\%$$

$$K = 0,2 \times 0,6 \times 0,6 + 0,24 \times 0,4 \times 100\%$$

$$K = 0,072 + 0,096 \times 100\%$$

$$K = 0,168 \times 100\%$$

$$K = 16,8\%$$

Jadi laba residunya:

$$\text{Laba Residu} = \text{Rp } 2.250 - (16,8 \% \times 10.000)$$

$$\text{Laba Residu} = \text{Rp } 2.250 - (1.680)$$

$$\text{Laba Residu} = \text{Rp } 570$$

BAB I PENDAHULUAN

I.1 LATAR BELAKANG

Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertanggung jawaban (*Responsibility centers*). Pusat pertanggung jawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya. Suatu organisasi merupakan kumpulan dari berbagai pusat pertanggung jawaban.

Adapun tujuan dibuatnya pusat pertanggung jawaban tersebut adalah:

1. Sebagai basis perencanaan, pengendalian, dan penilai kinerja manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya;
2. Untuk memudahkan mencapai tujuan organisasi;
3. Memfasilitasi terbentuknya goal congruence;
4. Mendelegasikan tugas dan wewenang ke unit-unit yang memiliki kompetensi sehingga mengurangi beban tugas manajer pusat;
5. Mendorong kreativitas dan daya inovasi bawahan;
6. Sebagai alat untuk melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien; dan
7. Sebagai alat pengendalian anggaran.

Pusat pertanggung jawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Penilaian kinerja manajer sangat penting karena dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui apakah manajer pusat pertanggung jawaban tersebut melaksanakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tanggung jawab manajer pusat pertanggung jawaban adalah untuk menciptakan hubungan yang optimal antara sumber daya input yang digunakan dengan output yang dihasilkan dikaitkan dengan target kinerja. Input diukur dengan jumlah sumber daya yang digunakan sedangkan output diukur dengan jumlah produk/output yang dihasilkan.

Oleh sebab itu, kami mencoba menyusun sebuah makalah yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggung jawaban tersebut, lebih spesifik pada pusat investasi (*investment center*). Selain itu, penyusunan makalah ini merupakan bagian dari pemenuhan tugas mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen.

BAB II PEMBAHASAN

I STRUKTUR PENGENDALIAN MANAJEMEN: PUSAT INVESTASI

Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertanggung jawaban (*Responsibility centers*). Pusat pertanggung jawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya. Pusat-pusat pertanggung jawaban meliputi:

1. Pusat Biaya (*Expense Center*)
2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)
3. Pusat Laba (*Profit Center*)
4. Pusat Investasi (*Invesment Center*)

II PUSAT INVESTASI (INVESMENT CENTER)

Pusat Investasi (*Invesment Center*) adalah pusat pertanggung jawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya. Pusat Investasi juga merupakan pusat pertanggung jawaban yang bertugas untuk mengatur investasi guna mencapai laba yang seoptimal mungkin. Kewenangan Pusat Investasi adalah menyangkut pengelolaan laba (yang terdiri atas pendapatan dan biaya) serta mengelola aset yang dipergunakan untuk memperoleh laba. Dengan demikian, Pusat Investasi diukur prestasinya berdasarkan perbandingan antara laba yang diperoleh dengan aset (investasi) yang dipergunakan.

Tujuan pengukuran prestasi suatu pusat investasi, adalah:

1. Menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan mengenai investasi yang digunakan oleh manajer divisi dan memotivasi mereka untuk melakukan keputusan yang tepat.
2. Mengukur prestasi divisi sebagai kesatuan usaha yang berdiri sendiri.
3. Menyediakan alat perbandingan prestasi antar divisi untuk penentuan alokasi sumber ekonomi.

Informasi dari Pusat Investasi dapat digunakan memotivasi Manajer Divisi dalam:

1. Menghasilkan laba yang memadai dengan wewenang mengambil keputusan tentang sumber ekonomi dan fasilitas fisik yang digunakan.
2. Mengambil keputusan untuk menambah investasi bila investasi tersebut memberikan kembalian (return) yang memadai.
3. Mengambil keputusan untuk melepas/mengurangi investasi yang tidak memberikan kembalian (return) yang memadai.

III BENTUK PUSAT INVESTASI

Bentuk pusat investasi adalah Kantor Pusat Perusahaan atau Unit Bisnis Strategis maupun divisi yang diberi wewenang atau kebijakan maksimum dalam menentukan keputusan operasi yang tidak hanya berjangka pendek, tetapi juga tingkat (besarnya) dan tipe (jenis) investasi.

Masalah yang timbul pada Pusat Investasi adalah berkaitan dengan pengukuran dan tolok ukur prestasi pusat investasi.

1. Pada umumnya tujuan manajer unit usaha adalah memperoleh laba yang memuaskan dari investasi yang ditanamkan.
2. Laba yang yang diperoleh, berasal dari modal yang ditanam untuk memperoleh laba tersebut.
3. Makin besar modal yang ditanam belum tentu makin besar pula labanya.

IV METODE PENGUKURAN

Terdapat dua metode dalam mengukur prestasi Pusat Investasi. Pertama, pusat investasi diukur prestasinya dengan menghitung laba yang diperoleh dengan investasinya (investment base). Perhitungan ini disebut dengan Return on Investment atau ROI. Kedua, pengukuran prestasi dilakukan dengan menghitung Economic Value Added (EVA) yang sering disebut juga sebagai residual income.

1) Return On Investment (ROI)

Keuntungan ROI:

1. Mendorong Manajer untuk memberikan perhatian yang lebih luas terhadap hubungan antara penjualan, biaya dan investasi yang seharusnya menjadi fokus bagi manajer investasi.
2. Mendorong efisiensi biaya.
3. Bisa mengurangi investasi yang berlebihan

Kelemahan ROI:

1. Manajer pusat investasi cenderung menolak investasi yang bisa menurunkan ROI pusat pertanggung jawabannya, walaupun akan meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.
2. Mendorong Manajer pusat investasi hanya berpikiran jangka pendek tanpa memperhatikan kepentingan jangka panjang.

2) Economic Value Added (EVA)

Keuntungan EVA:

1. Manajer pusat investasi cenderung menerima investasi yang menurut ROI tidak menguntungkan ROI sehingga tidak diterima walaupun secara perusahaan keseluruhan menguntungkan.
2. Memungkinkan penggunaan Cost of Capital yang berbeda-beda pada jenis aktiva.

Kelemahan EVA:

1. Seperti halnya ROI, Residual Income mendorong hanya pencapaian jangka pendek, tanpa memperhatikan pencapaian jangka panjang.

Return On Investment (ROI)

Return On Investment dihitung dengan membagi laba yang diperoleh oleh pusat investasi dengan aktiva yang diinvestasikan untuk memperoleh laba tersebut. Namun dalam penentuan return on investment pusat investasi timbul masalah dalam pemilihan konsep laba dan masalah penentuan aktiva yang dimasukkan dalam unsure investasi serta pemilihan metode penilaian aktiva yang digunakan oleh pusat investasi. Konsep laba yang tepat digunakan sebagai pengukur prestasi suatu pusat investasi adalah laba yang terkendali oleh divisi.

Rumus perhitungan ROI adalah:

$$\text{ROI} = \text{Laba Operasi} : \text{Rata-Rata Aktiva Operasi} = (\text{laba operasi} : \text{penjualan}) \times (\text{penjualan} : \text{rata-rata aktiva operasi})$$

Atau;

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

Economic Value Added (EVA)

Istilah EVA pertama kali dipopulerkan oleh *G. Benet Stewart* dan *Joel M. Stern*. EVA merupakan suatu metode untuk menentukan apakah perusahaan telah menciptakan nilai ekonomis yang diatas atau dibawah dari biaya modal yang dimiliki perusahaan dalam pengoperasian kekayaan yang dimilikinya.

Dalam hal investasi, EVA mampu mendorong manajer berpikir dan bertindak yaitu memilih investasi yang memaksimalkan pengembalian dengan biaya modal yang minimum sehingga nilai perusahaan bisa ditingkatkan (misalnya para pemegang saham). Selain itu, factor biaya modal yang terdapat dalam EVA mendorong manajer untuk berhati-hati dalam menentukan kebijakan struktur modal perusahaannya.

EVA merupakan laba operasi setelah pajak dikurang total biaya modal tahunan. Jika EVA positif, berarti perusahaan sedang menghasilkan kekayaan. Jika negatif, maka perusahaan sedang menghancurkan modal. EVA adalah metode untuk mengukur kinerja atau prestasi manajer pusat investasi, yang merupakan selisih antara Laba Operasi Setelah Pajak dengan Rata-Rata Tertimbang Biaya Modal dari Modal Total yang digunakan.

Rumus perhitungan EVA adalah:

$$\text{EVA} = \text{Laba operasi setelah pajak} - (\text{rata-rata tertimbang biaya modal} \times \text{total modal yang dipakai}).$$

PENUTUP

III.I KESIMPULAN

Pengendalian manajemen berfokus pada pusat pertanggung jawaban, karena pusat pertanggung jawaban merupakan alat untuk melaksanakan strategi dan program-program yang telah diseleksi melalui proses perencanaan strategi. Dengan perkataan lain, tiap-tiap pusat pertanggung jawaban bertugas untuk melaksanakan program atau aktivitas tertentu, dan penggabungan program-program dari tiap-tiap pusat pertanggung jawaban tersebut seharusnya mendukung program pusat pertanggung jawaban pada level yang lebih tinggi, sehingga pada akhirnya tujuan umum organisasi dapat tercapai. Penilaian kinerja manajer sangat penting karena dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui apakah manajer pusat pertanggung jawaban tersebut melaksanakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jika sistem pengendalian berjalan dengan baik, maka informasi yang dikirimkan kepada manajer harus relevan dan tepat waktu.

Pusat Investasi (*Investment Center*) adalah pusat pertanggung jawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan laba yang dihasilkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya. Pusat Investasi juga merupakan pusat pertanggung jawaban yang bertugas untuk mengatur investasi guna mencapai laba yang seoptimal mungkin.

Bentuk pusat investasi adalah Kantor Pusat Perusahaan atau Unit Bisnis Strategis maupun Divisi yang diberi wewenang atau kebijakan maksimum dalam menentukan keputusan operasi yang tidak hanya berjangka pendek, tetapi juga tingkat (besarnya) dan tipe (jenis) investasi.

Terdapat dua metode dalam mengukur prestasi Pusat Investasi. Pertama, pusat investasi diukur prestasinya dengan menghitung laba yang diperoleh dengan investasinya (*investment base*). Perhitungan ini disebut dengan Return on Investment atau ROI. Kedua, pengukuran prestasi dilakukan dengan menghitung Economic Value Added (EVA) yang sering disebut juga sebagai residual income.

<https://hbr.org/1978/05/measuring-investment-center-performance>