Pengertian

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 indicator yg komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indicator.

Banyak keputusan manajemen melibtkan usulan untuk meningkatkan beban dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan peninkatan yang lebih bsar dlam 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 relefan 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 menentukkan 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 lana 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 pengendaian maajemen, dalam ini tidak ada batasan-batasan yang jelas.

Manfaat Pusat Laba

· Kualitas keputusan manajer lebih meningkat. Hal tersebut dikarenakan keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.

· Kecepatan pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.

· Manajer kantor pusat dapat lebih berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih luas, karena manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian.

· Manajer lebih bebas menunjukkan imajinasi dan inisiatifnya, karena hanya sedikit batasan dari korporat.

· Memberikan tempat pelatihan sempurna bagi kemampuan manajerial secara 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.

· Kesadaran terhadap laba semakin meningkat, karena para manajer yang bertnggung jawab atas laba akan selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya.

· Memberikan informasi siap pakai kepada manajemen puncak tentang profitabilitas komponen-komponen individual perusahaan.

· Output yg siap pakai membuat pusat laba sangat responsif terhadap tekanan utk meningkatkan kinerja kompetitif.

Kesulitan yang Dihadapi Pusat Laba

· 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.

· Kualitas keputusan yang diambil unit akan berkurang apabila manajemen kantor pusat lebih mampu dan memiliki informasi yang lebih baik.

· Perselisihan dapat meningkat (karena argumen-argumen tentang harga transfer yang sesuai, pengalokasian biaya umum yang tepat dan kredit untuk pendapatan yang sebelumnya dihasilkan secara bersama-sama antara 2 atau lebih unit bisnis).

· Kompetisi yang tinggi antar manajer unit.peningkatan laba untuk satu manajer dapat berarti pengurangan laba bagi manajer yang lain. Dalam situasi seperti ini, seorang manajer dapat saja gagal untuk memberikan potensi penjualan ke unit lain yang lebih tepat untuk merealisasikannya.

· Adanya biaya tambahan karena duplikasi tugas di setiap pusat laba.

· Manajer yang kompeten terhadap satu kompetensi mungkin tidak ada karena tidak ada kesempatan yang cukup bagi mengembangkan kompetensi manajemen umum.

· Cenderung kepada profitabilitas jangka pendek daripada profitabilitas jangka panjang. Hal ini disebabkan karena setiap manajemen ingin melaporkan laba yang tinggi, manajer pusat laba dapat lalai melaksanakan penelitian dan pengembangan, program-program pelatihan ataupun perawatan.

· Optimalisasi laba dari pusat laba tidak dapat menjamin optimalisasi laba perusahaan secara keseluruhan.

Unit Bisnis sebagai Pusat Laba

Hampir semua unit bisnis diciptakan sebagai pusat laba kerena manajer yang bertanggung jawab atas unit tersebut memiliki kendali atas perkembangan 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.

Hal utama yang harus dipertimbangkan adalah adanya batasan atas wewenang manajer unit bisnis. Batasan dapat muncul dari unit bisnis lain maupun dari manajemen korporat.

1. Batasan dari unit bisnis lain

Salah satu masalah utama teradi 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. Jia 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.

2. Batasan dari manajmen korporat

Batasan dari manajemen korporat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu batasan-batasan yang timbul dari: pertimbangan-pertimbangan strategis, karena adanya keseragaman dan dari nilai ekonomis sentralisasi.

Hampir semua perusahaan mempertahankan beberapa keputusan terutama keputusan financial, pada tingkat korporat, setidaknya untuk aktivitas domestic. Akibatnya, salah satu batasan utama atas unit bisnis berasal dari pengendalian korporat terhadap investasi baru. Unit bisnis yang ada harus bersaing satu sama lain untuk mendapatkan bagian dari dana yang tersedia.

Pusat laba selain unit bisnis

Perusahaan multibisnis biasanya terbagi ke dalam unit-unit bisnis dimana setiap unit diperlakukan sebagai unit penghasil laba yang independen. Tetapi subunit yang ada dalam unit bisnis tersebut dapat saja terorganisisr secara fungsional missal aktivitas operasi pemasaran, manufaktur, dan jasa yang dijadikan sebagai pusat laba. Tidak ada prinsip-prinsip tertentu yang menyatakan bahwa unit tertentu yang merupakan pusat laba sementara dan yang lainnya bukan.

1. Pemasaran

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

2. Manufaktur

Aktivitas manufaktur biasanya merupakan pusat beban, dimana manajemen dinilai berdasarkan kinerja versus biaya standard an anggaran overhead. Tetapi, ukuran ini dapat menimbulkan masalah, karena ukuran tersebut tidak mengindikasikan sejauh mana kinerja manajemen atas seluruh aspek dari pekerjaannya. Dalam hal ini diharapkan manajer membuat keputusan terpisah atas aktivitas pengendalian mutu, penjadwalan produk ataupun keputusan membuat atau membeli. Selisih antara harga jual produk dengan estimasi biaya pemasaran merupakan pertimbangan utama meskipun hanya merupakan laba semu.

3. Unit pendukung dan pelayanan

Unit Pendukung Pelayanan (pemeliharaan, TI, transportasi, teknik, konsultan, layanan konsumen dan aktivitas pendukung). Beban yang digunakan merupakan pertimbangan utama, jadi manajer harus mampu menentukan biaya pelayanan yang ekonomis meskipun berasal dari pemasok luar.

4. Organisasi lainnya

Yang dimaksud dengan organisasi lainnya dalam hal ini adalah kantor cabang. Suatu perusahaan dengan operasi cabang yang bertanggung jawab atas pemasaran produk di wilayah geografis tertentu seringkali menjai pusat laba secara alamiah.

Mengukur Profitabilitas Pusat Laba

Terdapat dua ukuran profitabilitas, yaitu kinerja manajemen dan kinerja ekonomis.

1. Pengukuran prestasi manajemen atau pengukuran prestasi personel dimaksudkan untuk menilai tingkat kinerja manajer suatu pusat pertanggungjawaban dalam mencapai tujuan. Pengukuran ini dilakukan dengan maksud untuk proses perencanaan, pengkoordinasian, pengendalian kegiatan, dan pemberian motivasi kerja para manajer pusat laba. Penilaian ini hanya sebatas pada pendapatan dan biaya yang memang dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh manajer pusat laba yang diukur. Untuk menyatakan tingkat keberhasilan suatu pusat laba, maka hasil pencapaiannya dibandingkan dnegan standar atau anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan yang terjadi diantaranya akan menunjukkan seberapa baik prestasi atau kinerja yang dicapai.

2. Pengukuran prestasi ekonomi

Manajer pusat pertanggungjawaban tidak hanya dinilai sebatas pada pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan saja akan tetapi juga meliputi pendapatan dan biaya dari alokasi. Pengukuran kinerja ekonomi ini menekankan pada prestasi manajer pusat pertanggungjawaban sebagai suatu kesatuan ekonomi. Laporan ini dilakukan dalam frekuensi yang lebih jarang dibandingkan dengan pengukuran prestasi manajemen.

Jenis Jenis Ukuran Kinerja

Manajer pusat laba dapat dievauasi berdasar lima ukuran profitabilitas yaitu margin kontribusi, laba langsung, laba yang dikendalikan, laba sebelum pajak, atau laba bersih.

1. Margin Kontribusi

Margin Kontribusi merupakan selisih antara total pendapatan/penjualan dengan total biaya variabel, baik biaya variable yang terkendali maupun biaya variabel yang tidak terkendalian oleh manajer pusat laba yang bersangkutan. Konsep laba ini bermanfaat untuk perencanaan dan pembuatan keputusan laba pusat laba dalam jangka pendek, misalnya analisis biayavolumen- laba. Konsep laba ini tidak dapat digunakan untuk penilaian prestasi manajer maupun prestasi ekonomi suatu pusat laba.

a) Tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi manajer pusat laba, karena:

(1) Tidak semua biaya variabel dapat dikendalikan oleh pusat laba. Misalnya biaya kebijakan yang ditentukan oleh manajer kantor pusat tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba.

(2) Sebagian biaya tetap dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba, namun dalam konsep ini tidak memasukkan unsur biaya tetap sekalipun itu dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba yang bersangkutan.

b) Tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi ekonomi suatudivisi, karena konsep laba ini tidak memasukkan semua biaya divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi yang independen. Beberapa alasan kontribusi margin digunakan sebagai penilaian prestasi suatu divisi atau suatu pusat laba antara lain:

(1) Biaya tetap dianggapnya sebagai suatu biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer suatu divisi atau suatu pusat laba.

(2) Manajer pusat laba atau divisi harus berusaha memaksimumkan selisih pendapatan dan biaya variabel.

Untuk memberikan ilustrasi bagaimana bentuk tampilan masing-masing konsep rugi-laba tersebut diberikan contoh sebagai berikut.

Contoh:

PT Sribawono dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya memiliki dua divisi pokok, yaitu Divisi A dan Divisi B. Berdasarkan aktivitas yang dilakukan selama tahun 2001 diperoleh informasi dari masing-masing divisi yang dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Berdasarkan informasi di atas, maka model penyusunan laporan rugi-laba dengan menggunakan konsep laba kontribusi divisi dapat disajikan sebagai berikut :

2. Laba Langsung Divisi

Laba langsung divisi dihitung dnegan cara mengurangkan pendapatan divisi dengan semua biaya yang langsung terjadi dalam divisi yang bersangkutan, tanpa memperhatikan terkendali atau tidak, variabel maupun tetap. Dalam konsep laba ini tidak memperhatikan alokasi biaya oleh kantor pusat. Konsep ini cocok untuk menilai profitabilitas suatu divisi dalam jangka panjang. Dalam jangka panjang divisi dapat menghasilkan laba langsung sebagai bentuk kontribusi suatu divisi kepada perusahaan secara keseluruhan. Laba yang diukur dengan konsep ini tidak mencerminkan prestasi manajer divisi dan prestasi ekonomi divisi. Adapun bentuk tampilan laporan laba-rugi menggunakan pendekatan konsep laba langsung divisi dapat disajikan sebagai berikut :

3. Laba yang dapat dikendalikan

Laba terkendalikan divisi dihitung dengan cara mengurangkan pendapatan divisi dengan biaya-biaya yang terkendalikan oleh manajer divisi yang bersangkutan. Biaya terkendalikan divisi ini meliputi biaya variabel terkendali dan juga biaya tetap terkendali oleh divisi. Dalam konsep ini termasuk biaya yang dialokasikan, selama biaya tersebut memang dapat dikendalikan oleh divisi atau pusat laba yang bersangkutan.Misalnya biaya pelatihan, biasanya dialokasikan ke divisi atau pusat laba. Biaya pelatihan tersebut dapat merupakan biaya terkendali apabila divisi atau pusat laba memiliki wewenang untuk menentukan jumlah kaaaryawan yang dikirim untuk mengikuti pelatihan.

Dengan demikian konsep laba terkendali ini menunjukkan pada laba yang benar-benar dapat dikendalikan oleh pusat laba dengan mempertimbangkan baik biaya langsung maupun tidak langsung (yang dialokasikan oleh kantor pusat).

Laba terkendali divisi ini bermanfaat untuk menilai prestasi manajer divisi, karena laba terkendali menggambarkan kemampuan manajer divisi untuk menggunakan sumber-sumber yang berada di bawah wewenangnya untuk memperoleh pendapatan. Konsep laba ini tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi ekonomi suatu divisi, karena tidak semua biaya divisi yang independen dimasukkan ke dalam perhitungan laba. Laba terkendalikan belum mencerminkan laba langsung divisi, karena biaya langsung yang sifatnya tidak terkendali baik tetap maupun variabel belum diperhitungkan ke dalam laporan rugi-laba. Adapun bentuk tampilan laporan laba-rugi menggunakan pendekatan konsep laba terkendali divisi dapat disajikan sebagai berikut :

4. Laba Sebelum pajak

Laba bersih divisi sebelum pajak dihitung dengan cara pendapatan divisi dikurangi dengan biaya langsung divisi dan dikurangi lagi dengan biaya dari kantor pusat. Konsep laba ini mencerminkan prestasi ekonomi divisi. Sebagai suatu kesatuan ekonomi, divisi menikmati jasa yang diberikan oleh kator pusat, oleh karena itu biaya jasa dari kantor pusat tersebut perlu dialokasikan ke divisi. Konsep pengukuran ini dapat diperbandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis dan sebagai dasar analisis ekonomi tentang profitabilitas divisi atau pusat laba. Beberapa alasan lain atas penggunaan konsep laba ini sebagai penilaian prestasi ekonomi antara lain:

a. Jika biaya kantor pusat tidak dialokasikan maka laba divisi tidak dapat menggambarkan kemampuan divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi.

b. Pengukuran laba bersih setelah pajak tidak bertujuan menilai prestasi manajer divisi tetapi tetapi untuk mengukur prestasi ekonomi.

c. Jika biaya kantor pusat dialokasikan kepada setiap divisi, manajer divisi semakin dapat menyadari pengaruh biaya tersebut sehingga akan berusaha menekan biaya kantor pusat.

Adapun bentuk tampilan laporan laba-rugi menggunakan pendekatan konsep laba bersih divisi sebelum pajak dapat disaji sebagai berikut :

Beberapa alasan keberatan terhadap penggunaan konsep laba bersih sebelum pajak sebagai dasar penilaian prestasi ekonomi divisi, karena:

a. Biaya kantor pusat merupakan biaya tidak terkendalikan oleh manajer divisi, sehingga menjadi tanggungjawab kantor pusat sepenuhnya.

b. Sulit ditentukan dasar alokasi yang adil dan telisi untuk setiap divisi, sehingga lebih sering ditentukan secara sembarangan

5. Laba bersih sesudah pajak

Konsep ini digunakan untuk menilai prestasi ekonomi divisi. Divisi dapat dikenai pajak apabila merupakan kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri. Namun demikian konsep laba ini jarang digunakan, karena:

a. Jika persentase pajak setiap divisi besarnya sama, maka laba divisi sesudah pajak merupakan persentase tetap dari laba divisi sebelum pajak.

b. Keputusan yangberhubungan dengan pajak biasanya dilakukan oleh kantor pusat.

Informasi yang diperoleh dari konsep laba bersih sesudah pajak antara lain:

a. Persentase pajak setiap divisi besarnya berbeda, karena penetapan besarnya pajak didasarkan pada strata tertentu sebagaimana yang berlaku di Indonesia.

b. Divisi yang beroperasi di negara yang berbeda biasanya menghadapi peraturan pajak yang berbeda pula. Adapun bentuk tampilan laporan laba-rugi menggunakan pendekatan