PUSAT INVESTASI

Pusat laba dapat diukur berdasarkan selisih antara penjualan atau pendapatan dengan pengeluaran. Hasil laba ini dibandingkan dengan dana operasi yang ditanamkan untuk menghasilkannya.

Terdapat dua metode untuk menghubungkan laba dengan basis investasi, yaitu:

1. Persentase hasil atas investasi (Return Of Investment = ROI)
2. Pendapatan residu (Residual Income)

Serta metode alternative yang digunakan untuk mengendalikan dana operasi.

A. Struktur Analisis

Pengukuran dana operasi diperlukan untuk:

1. Menyediakan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan mengenai dana operasi yang ditanam dan untuk memotivasi para manajer untuk membuat keputusan yang benar.
2. Mengukur prestasi divisi sebagai suatu kesatuan ekonomis.

B. Pengukuran Dana Operasi

- Kas (Cash)

  Pada umumnya pengendalian uang kas pada perusahaan diatur secara sentral. Hal ini, dimungkinkan agar penggunaan kas lebih kecil dibandingkan dikendalikan berdasarkan divisi.

  Namun ada alasan-alasan tertentu dimana suatu perusahaan mencantumkan uang kas dalam jumlah yang lebih tinggi daripada jumlah nominal yang secara formal yang diperlukan oleh divisi, yaitu:

  a. Jumlah yang lebih besar diperlukan untuk memungkinkan pembandingan antar divisi atau perusahaan lain
  b. Jika hanya uang kas actual saja yang diperlihatkan, laba yang terlihat pada suatu divisi akan sangat tinggi dan mungkin akan dapat meyesatkan manajemen puncak

- Piutang

Tingkat piutang dapat dipengaruhi oleh syarat-syarat kredit yang di gunakan. Untuk kepentingan penyerdehanaan, piutang sering dihitung berdasarkan nilai pada akhir periode. Namun jika divisi tidak dapat mengendalikan kredit dan penagihan, piutang dapat dihitung atas dasar formula. Formula ini harus konsisten dengan periode pembayaran normal, misalnya 30 hari setelah pengiriman barang.

- Sediaan

  Sediaan biasanya dihitung berdasarkan jumlah pada akhir periode walaupun nilai rata-rata sepanjang periode secara konseptual lebih tepat. Beberapa perusahaan mengurangkan hutang dagang dari sediaan atas dasar bahwa jumlah hutang menunjukkan pembiayaan dari sediaan oleh supplier., dengan biaya nol divisi., modal perusahaan yang diperlukan untuk sediaan hanyalah selisih antara jumlah sediaan kotor dengan utang. Adapaun penilaian lain, jika perusahaan menggunakanmetode LIFO untuk kepentingan akuntansi keuangan, metode penilaian yang berbeda biasanya digunakan untuk laporan divisi .

- Modal Kerja Secara Umum

  Perlakuannya sangat bervariasi, tetapi yang diperlukan bahwa modal kerja (aktiva lancar) adalah untuk memenuhi kewajiban lancar, sehingga Manajer Unit Usaha bertanggung jawab untuk mengawasi hutang tersebut.

- Harta Tak Gerak, Pabrik dan Peralatan

  Harta tetap dicatat berdasarkan biaya perolehan, dan biaya ini dihapuskan sepanjang usia penggunaan harta dengan menggunakan mekanisme penyusutan.

- Harta yang Di Lease

  Manajer divisi lebih suka menyewa harta daripada memilikinya, dalam setiap situasi dimana biaya bunga yang tercakup dalam biaya sewa lebih rendah daripada biaya modal yang dikenakan kepada basis investasi divisi.

- Harta Menganggur

  Jika memiliki asset yang mengganggur yang dapat digunakan oleh unit lain, maka unit usaha tersebut boleh mengeluarkan asset dimaksud dari investasinya sehingga tidak diperhitungkan sebagai penilaian kinerjanya.

- Hutang/Kewajiban Jangka Panjang

  Dana-dana yang diperoleh Kantor Pusat diperoleh dari internal dan eksternal. Hal ini perlu dipertimbangkan untuk dihitung secara terpisah, karena kadang-kadang pinjaman lebih besar modal. Oleh sebab itu perhitungan EVA (Economic Value Added) harus dihitung berdasarkan pinjaman yang berasal dari Kantor Pusat dan bukan dari total aktiva.

- Beban Modal

  Tarip beban modal ditentukan oleh Kantor Pusat yang lebih besar dari tarip pendanaan dengan hutang. Sedangkan total dana yang digunakan adalah campuran (hutang ditambah modal berbiaya tinggi). Dengan demikian, tarif tersebut lebih kecil dari pada estimasi biaya modal perusahaan, sehingga EVA diatas rata-rata unit usaha lebih besar 0.

  Jika tarip modal kerja lebih kecil dari pada untuk aktiva tetap, risiko modal kerja lebih kecil dari pada aktiva tetap, karena dananya digunakan untuk keperluan jangka pendek.

C. Laba Residu dan ROI

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 Investmen 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 penjang.

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.

D. Analisis Unjuk Kerja Ekonomis

Analisis kinerja dapat menggunakan diagnosis ROI, tehnik ini tidak akan menimbulkan masalah karena:

- Analisis dapat membuat penyesuaian-penyesuaian terhadap data akuntansi bila ia yakin hal ini dapat membuatnya lebih berarti. Oleh karena itu tidak perlu untuk meyakinkan manajer divisi akan kelayakan penyesuaian ini, karena mereka tidak akan dituntut untuk mempertanggungjawabkannya.

- Hasil-hasil analisis digunakan untuk menentukan bidang-bidang yang perlu diperhatikan. Tindakan yang akan di ambil disesuaikan dengan keadaan , tetapi tindakan ini tidak di arahkan untuk memperbaiki ROI, melainkan untuk memperbaiki arus kas.

E. Alternatif Terhadap Pusat-Pusat Investasi

Alternative yang digunakan adalah mengenakan bunga hanya untuk harta yang dapat dikendalikan, dan mengendalikan harta tetap dengan alat yang terpisah.

Harta yang akan dikendalikan pada pokoknya adalah piutang dan persediaan. Manajemen divisi dapat membuat keputusan harian yang dapat mempengaruhi tingkat harta ini. Jika keputusan yang diambil salah, maka akibat yang serius dapat terjadi dengan segera.

Investasi pada harga tetap dikendalikan dengan proses penganggaran modal sebelum direalisasikan dan dengan pemeriksaan setelah palaksanaan untuk menentukan apakah arus kas yang diperkirakan menjadi kenyataan.

Keputusan investasi dikendalikan pada titik dimana keputusan ini dibuat. Akibatnya, prosedur analisis investasi modal menjadi sangat penting dalam pengendalian investasi. Sekali investasi dilakukan, maka ini sudah merupakan biaya tertanam dan seharusnya tidak lagi mempengaruhi keputusan yang akan datang.

KESIMPULAN

Pusat investasi merupakan pengukuran hasil laba yang dibandingkan dengan dana operasi yang dimiliki. Dalam hal ini, terdapat dua metode untuk mengukurnya, yaitu:

1. Persentase hasil investasi (ROI)
2. Pendapatan residu
3. Serta metode alternative yang digunakan untuk mengendalikan dana operasi.

ROI dan residual income masing-masing memiliki kelemahan dan kekurangan. Pertimbangan untuk menggunakan metode apa tergantung keputusan senior manajer. Jika kedua metode tersebut tidak dapat digunakan karena alasan tertentu, maka pihak manajemen akan mengambila metode alternative untuk melakukan pengukuran dana operasi.