I. PEMBAGIAN MENURUT DIVISI

Dalam organisasi yang besar, biasanya kegiatan-kegiatan fungsional utamanya seperti unit pemasaran atau pun unit manufaktur dilaksanakan oleh unit organisasi tersendiri yang terpisah. Apabila kegiatan-kegiatan fungsional itu dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri, maka proses tersebut kita sebut sebagai “divisionalisasi”. Secara umum maksud dari adanya proses divisionalisasi adalah untuk mendelegasikan otoritas kerja yang lebih besar kepada para manajer operasional. Apabila manajer tersebut mempunyai pertanggungjawaban keuntungan, akan lebih praktis agar wewenang pengambilan keputusan yang meliputi pertimbangan-pertimbangan antara besarnya pendapatan dan biaya di dalam kegiatan unit kerja tersebut juga didelegasikan hingga tingkat bawah. Sebagai contoh, seorang manajer yang bertanggung jawab atas seluruh kegiatan-kegiatan pemasaran, dalam kegiatannya ia akan lebih bermotivasi jika juga mempunyai wewenang untuk mengatur dan menetapkan berapa besar biaya promosi penjualan yang harus ia keluarkan agar dapat menghasilkan tingkat keuntungan optimal.

Beberapa pertimbangan umum yang perlu diingat tentang organisasi antara lain adalah:

1. Setiap perusahaan pada dasarnya dapat diorganisasikan ke dalam unit-unit kerja organisasi fungsional pada tingkat-tingkat tertentu.
2. Perbedaan antara organisasi fungsional dengan organisasi divisional hanya dapat dilakukan melalui perjanjian, oleh karena pada dasarnya kedua hal itu identik, serupa tapi tak sama (continuum). Perbedaan-perbedaan yang ada di antara ekstrim organisasi-organisasi yang disusun secara fungsional dengan organisasi yang disusun secara divisional sesungguhnya merupakan kombinasi diantara organisasi-organisasi fungsional dan divisional.
3. Otoritas (wewenang) penuh untuk dapat menghasilkan suatu tingkat keuntungan tidak pernah didelegasikan kepada suatu segmen daru usaha. Tingkat wewenang ini berbeda-beda untuk setiap jenis usaha.

a) Delegasi wewenang (*delegation of authority*)

Sebagai patokan umum, pertanggungjawaban dapat didelegasikan ke bawah di dalam suatu organisai sejauh informasi-informasi yang relevan tersedia. Ada beberapa keuntungan yang kita dapatkan dengan cara ini:

1. Pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat oleh pihak-pihak yang lebih dekat dengan aktivitas tersebut dibandingkan dengan pengambilan keputusan oleh manajer yang lebih tinggi yang tidak terlibat secara langsung dengan kegiatan-kegiatan itu.
2. Banyak informasi yang khas tentang suatu aktivitas tertentu hanya diketahui oleh pihak-pihak yang dekat dengan aktivitas-aktivitas tersebut.
3. Setiap pengambilan keputusan biasanya tidak dilakukan atas dasar analisis data yang "tepat".

Kondisi-kondisi yang dibutuhkan untuk mendelegasikan tanggung jawab dalam hal ini menghasilkan laba. Banyak sekali jenis keputusan manajemen yang terlibat dalam mengusahakan keputusan yang optimum dalam hal mengatur besarnya biaya dan besarya laba.Sebelum jenis-jenis keputusan kita delegasikan dengan aman kepada para manajer yang lebih rendah, harus diusahakan dulu adanya dua kondisi sebagai berikut:

1. Manajer harus memiliki seluruh jenis informan relevan yang tersedia.
2. Harus ada cara yang dapat kita pakai untuk mengukur tingkat efektivitas pengambilan keputusan mereka tersebut.

b) Keuntungan-keuntungan divisionalisasi

1. Kecepatan dalam pengambilan keputusan operasional akan dapat ditingkatkan karena banyak keputusan yang tidak usaha kita sampaikan terlebih dahulu kepada pihak atasan untuk mendapatkan pertimbangannya.
2. Kualitas dari kebanyakan keputusan dapat lebih ditingkatkan lagi karena keputusan-keputusan tersebut langsung dibuat oleh pihak-pihak yang lebih kenal dengan situasi dari kondisi lingkungan.
3. Pihyak manajemen di kantor pusat akan "terbebas dari tugas pengambilan keputusan sehari-hari" dan oleh karenanya akan dapat lebih

mengkonsentrasikan kegiatan mereka untuk aktivitas-aktivitas yang lebih tinggi.

4. Kesadaran akan laba (profit consciousness) akan dapat ditingkatkan.
5. Aspek pengukuran prestasi kerja lebihdiperluas.
6. Manajer-manajer lini yang tidak terlampau dibatasi oleh ketentuan-ketentuan yang terlampau ketat dari pihak atasannya akan dapat lebih bebas untuk menggunakan inisiatif ataupun imajinasinya.
7. Divisi dalam hal ini dapat menjadi suatu arena pelatihan yang istimewa untuk para manajernya oleh karena divisi dapat dianggap sebagai suatu organisasi independen dalam skala yang lebih kecil.
8. Apabila perusahaan tersebut menerapkan strategi diversifikasi usaha, maka sistem divisionalisasi ini akan dapat digunakan untuk pengkhususan bakat dan pengalaman dari berbagai situasi
9. Divisionalisasi akan dapat dipakai oleh pihak manajemen puncak untuk mengetahui informasi yang menyeluruh tentang komposisi komponen laba dari perusahaannya secara keseluruhan.

c) Kesulitan-kesulitan dalam penerapan divisionalisasi

1. Dengan adanya sistem desentralisasi dalam proses pengambilan keputusan, pihak manajemen puncak dapat mengalami berkurangnya beberapa mcaam pengendalian
2. Untuk mengelola jalannya divisi dibutuhkan seorang manajer yang cakap, sedangkan orang-orang seperti ini akan sangat sukar didapatkan dari dalam organisasi fungsional oleh karena langkahnya peluang untuk dapat mengembangkan suatu kemampuan manajemen umum bagi mereka-mereka yang selalu berkecimpung dalam satu bidang manajemen fungsional tertentu.
3. Unit-unit organisasi yang dulunya bekerjasama sebagai unit-unit fungsional, mungkin justru akan melakukan kompetisi antar satu dengan yang lainnya.
4. Suasana perpecahan (friction) mungkin akan meningkat.
5. Terdapat kecenderungan yang seolah-olah lebih mementingkan keuntungan dalam jangka pendek dengan mengorbankan keuntungan-keuntungan jangka panjang.

6. Tidak ada sistem yang memuaskan yang dapat memastikan bahwa setiap divisi dengan cara optimasi keuntungan divisinya akan dapat menghasilkan optimasi keuntungan perusahaan secara keseluruhan
7. Apabila manajemen pusat lebih memiliki kemampuan ataupun lebih memiliki informasi yang komprehensif dibandingkan dengan kemampuan rata-rata para manajer divisinya, maka kualitas daripada beberapa keputusan-keputusan tersebut mungkin menjadi berkurang.
8. Usaha penerapan metode divisionalisasi ini mungkin akan mengakibatkan adanya tambahan biaya karena tambahan tenaga manajemen dan tenaga staf.

d) Kendala-kendala dalam Wewenang Divisi

Kendala/hambatan-hambatan dari divisi lain. Salah satu problem utama yang berkaitan dengan usaha penerapan sistim divisi ini timbul apabila divisi tersebut berhubungan dengan divisi lainnya. Oleh karena itu berguna sekali apabila para manajer divisi dalam usaha mengelola kegiatan pusat laba melakukan upaya pengendalian terhadap tiga tipe keputusan sebagai berikut:

1. Keputusan-keputusan tentang produk
2. Keputusan-keputusan tentang masalah pengadaan atau pembuatan barang atau jasa
3. Keputusan-keputusan tentang pemasaran

e) Kendala/hambatan-hambatan dari manajemen perusahaan

1. Hambatan yang berasal dari pertimbangan-pertimbangan strategi perusahaan yang biasanya berhubungan dengan keputusan keuangan.
2. Hambatan karena adanya kebutuhan keseragaman.
3. Hambatan-hambatan yang berasal dari pertimbangan-pertimbangan nilai ekonomis dari sistem sentralisasi.

Kebanyakan perusahaan tetap tidak mendelegasikan beberapa macam keputusan yang di anggap vital, seperti misalnya keputusan tentang pertambahan permodalan yang tetap merupakan wewenang pihak pimpinan pusat perusahaan, paling tidak hal ini berlaku untuk aktivitas-aktivitas yang ada dalam negeri.

Konsekuensinya, salah satu hambatan terbesar untuk aktivitas-aktivitas ini adalah adanya unsur pengendalian yang dilakukan dari pihak atas terhadap kebijakan investasi permodalan yang baru. Oleh karena itu biasanya divisi-divisi tersebut harus saling berkompetisi dalam menggunakan dana bersama. Suatu divisi mungkin saja akan terhambat rencana perluasan pabriknya hanya oleh karena pihak manajemen berhasil diyakinkan oleh pihak divisi yang lain bahwa mereka lebih membutuhkan permodalan tersebut dibandingkan dengan divisi tadi. Sebagai tambahan, selain persoalan permodalan ini, sering kali pihak manajemen perusahaan juga melaksanakan kendala-kendala strategis lainnya, misalnya kendala pasar ataupun produk sering kali diterapkan. Juga usaha untuk tetap mempertahnkan citra perusahaan misalnya dapat merupakan penghambat bagi tingkat kualitas dan perekayasaan dari produk tersebut ataupun juga terhadap pengembangan dari pada aktivits-aktivitas kegiatan hubungan masyarakat.

f) Sejarah perkembangan penerapan divionalisasi

Mekipun E.I. do do point de nemours & co dan General Motors corporation telah melaksanakan divisionalisasi sejak awal tahun 1920-an, kebanyakan perusahaan di amerika serikat masih mengunakan sistem organisasi fungsional hingga akhir perang dunia II. Sejak itu mulailah banyak perusahaan yang melaksanakan sistem divisi.

Suatu penelitian yang dilakukan oleh Richard F.Cancil memperlihatkan kenyatan bahwwa perusahaan-perusahaan manufaktur telah melaksanakan sistem divisi tiga puluhan tahun yang lampau. Kuestione dikirimkan pada 684 perusahaan manufaktur dimana para pejabat keuangannya merupakan anggota dari Institut keuangan eksekutif. 46% dari perusahaan-perusahaan tersebut mengembalikan kuesioner-kuesioner tersebut. Hanya 17% dari mereka-mereka itu yang menyatakan tidak mempunyai 2 atau lebih pusat-pusat keuntungan.Vancil menyatakan ”mungkin optimis bila kita simpulkan bahwa ada 95% dari perusahaan manufaktur di Amerika Serikat memiliki pusat keuntungan; karena mungkin saja banyak di antaranya orang-orang yan tidak mengembalikan kuesioner tersebut memang tidak memiliki keuntungan...., akan tetapi cukup

aman untuk menyatakan bahwa kebanyakan perusahaan-perusahaan maufaktur yang besar memiliki pusat keuntungan".

Hasil penelitian yang sama juga didapatkan oleh james S.Recce dan Wiliam A.Cool dalam suatu penitian dari fortune 1000 perusahaan-perusahaan industri. Dari 620 perusahaan yang memeberikan reponnt didapatkan 95,8% yang memiliki pusat laba.

Perusahaan-perusahaan yang menerapkan sistim divisi dapat kita kelompokan kedalam tiga katagori umum yaitu:

1. Mereka yang termasuk ke dalam kelompok divertisifikasi perusahaan,seperti misalnya internatonal telephone dan telegraph Coorporation, lition industries dan textron. Untuk kelompok-kelompok perusahaan macam ini sistem divisi merupakan suatu cara yang sangat sesuai, justru kita akan sulit membayangkan cara operasi mereka seandainya mereka tidak menjalankan sistem divisi seperti saat ini.
2. Suatu kelompok industri tertentu, yang merupakan industri penghasilan dari berbagai macam jenis produk seperti, General Electric Company, Wetinghouse Electric Coorporation,E.I. du Pont de Nemours & Co dan Union Carbide Coorporation. Pada tipe kelompok perusahaan seperti ini, secara umum divisionalisasi merupakan suatu cara yang paling efektif untuk menjalankan perusahaan, meskipun penganmbilan keputusan tidak selalu jelas seperti pada kelompok perusahaan diversifikasi.
3. Kelompok-kelompok perusahaan yang tergabung ke dalam suatu perusahaan integrasi yang besar dengan mempunyai suatu lini produk yang pokok seperti misalnya perusahaan besi baja, perusahaan-perusahaan mobil dan perusahaan-perusahaan dalam bidang perminyakan.

g) Beberapa pertimbangan dalam penerapan divisionalisasi

Masalah-masalah personalia. Dalam rangka mempertimbangkan keuntungan maupun kerugian-kerugian secara relatif dari pelaksanaan divisionalisasi seperti yang kit bahas di atas, sebaiknya perusahaan juga memberikan perhatian khusus terhadap masalah personalia yang terkait dalam rangka pelaksanaan usaha tersebut. Divisi-divisi dalam suatu perusahaan

seringkali membutuhkan tenaga personalia yang mungkin tidak bisa kita dapatkan dari dalam perusahaan sendiri. Apabila tenaga personil tersebut tidak kita penuhi dari dalam perusahaan sendiri, maka tersebut harus diusahakan dengan jalan melakukan latihan atau terpaksa kita cari dari luar perusahaan. Apabila perusahaan tidak mampu ataupun tidak menghendaki pelaksanaan program pelatihan sendiri, maka perusahaan harus mempersiapkan usaha penerapan divisionalisasi ini dengan pertimbangan-pertimbangan yang lebih hati-hati. Biasanya ada tiga jenis personil yang dibutuhkan:

1. Manajer senior yang harus dapat mempergunakan laporan-laporan manajemen dalam bidang perencanaan, pengendalian dan mempercepat proses koordinasi.
2. Perusahaan-perusahaan seperti ini memerlukan tenaga manajer yang cakap yang mempunyai pandangan cukup luas untuk dapat mempertanggung jawabkan kegiatan operasional divisinya masing-masing. Sama halnya seperti pada perusahaan yang menganut sistem fungsional dimana kegitannya itu biasanya mereka memerlukan beberapa tenaga eksekutif yag cakap juga.
3. Perusahaan yang menganut sistem divisionalsasi juga memerlukan tenaga analisis keuangan dan anggaran yang cakap baik dalam tingkatan staf pusat ataupun tenaga pada level divisinya masing-masing.personalnya adalah bahwa tenaga-tenaga seperti ini biasanya sukar untuk didapatkan.

h) Alternatif-alternatif untuk penerapan divisionalisasi

Ada beberapa alternaif yang dapat dilakukan secara tidak terlalu drastis dan biayanya pun relatif lebih murah yang dapat mereka pilih untuk mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapinya. Ada empat alternatif yang dapat dipilih:

1. ***Pemisahan pertanggung jawaban eksekutif*** . Salah satu cara yang dapat kita pilih untuk mengurangi beban para eksekutif ini adalah dengan cara mengadakan pemisahaan atau pembagian petanggungjawaban di antara mereka itu. Sebagai contoh, apabila kita merasakan adanya kesulitan ataupun

persoalan dalam masalah penyusunan rencana jangka panjang, maka kita dapat memisahkan kegiatan-kegiatan administratif sehari-sehari;

2. ***Desentralisasi pertanggung jawaban fungsional.*** Pendelegasian wewenang untuk kegiatan fungsional tertentu mungkin merupakan suatu cara yang baik untuk mengurangi beban terhadap penggnuaan waktu manajemen puncak. Untuk usaha ini pihak pimpinan puncak dapat memilih salah satu kegiatan fungsional yang memiliki staf-staf yang cakap, atau seseorang yang tidak banyak memerlukan pengarahan ataupun bimbingan lagi dari pimpinan tersebut, atau memilih seseorang yang tidak begitu menentukan terhadap sukses atau tidaknya perusahaan tersebut.
3. ***Memperkuat tenaga staf.*** Pada beberapa situasi tertentu, masalah yang sebenarnya timbul karena kurang mencukupinya tenaga bantuan staf yang ada dan tentu saja personal ini tidak akan dapat terpecahkan dengan menerapkan sistem divisi. Dalam hal ini ada kecendrungan dari beberapa eksekutif yang menganggap tenaga staf ini sebagai parasit, sehinga mereka selalu menjaga jumlah stafnya sekecil mungkin.
4. ***Desentralisasi kegiatn-kegitan kecil***. Apabila perusahaan memiliki beberapa kegiatan kecil yang tidak berkaitan langsung dengan kegiatan-kegiatan utamanya, maka untuk kegiatan-kegiatan tersebut dapat kita jadikan sebagai suatu pusat laba di bawah pengendalian dari eksekutif dikantor pusat.

II. PUSAT-PUSAT LABA LAIN

Sejauh ini telah membahas masalah dalam rangka divisionalsasi perusahaan yaitu suatu proses reorganisasi dari organisasi fungsional menjadi pembentukan pusat-pusat laba tertentu. Divisionalisasi ini melibatkan beberapa perubahan besar dalam setiap organisasi.hal tersebut dapat pula mengakibatkan berubahnya cara usaha dan dapat juga melibatkan pertimbahan biaya yang sangat besar. Oleh karena itu sebagai konsekuensinya pengambilan keputusan mengenai divisionaliasi ini merupakan jenis keputusan yang ada dalam kegiatan suatu perusahaan.

Selain pembagian divisi-divisi ini terdapat juga macam-macam pusat laba lainnya. Seringkali jenis-jenis pusat laba seperti ini tidak menimbulkan kesulitan dalam usaha pembentukannya. Beberapa jenis pusat-pusat keuntungan itu dijelaskan pada bagian di bawah ini.

a) Organisasi Usaha Fungsional

Pada usaha divisionalisasi perusahaan dibagi kedalam segmen-segmen yang diperlakukan sejauh mungkin sebagai unit penghasil keuntungan yang independen. Dalam divisi ini, kita dapatkan unit-sub unit organisasi yang disusun secara fungsioanal, kadang-kadang sebagai pusat laba tersendiri. Tujuan dari pokok dari pembahasan pada bab ini adalah untuk mejelaskan contoh-contoh dari jenis pusat-pusat laba semacam itu.

Pemasaran. Setiap kegiatan fungsional pemasaran dapat kita perlakukan sebagai pusat tersendiri, dengan jalan membebankan biaya pembuatan produk yang akan dipasarkan tersebut kepada manajer pemasaran yang bertanggung jawab. Biaya transfer memberikan informasi yang relevan kepada manajer pemasaran untuk mengusahakan pertimbangan-pertimbangan yang akan dilakukannya dalam hal pendapatan dan biaya. Oleh karena prestasi kerja manajer tersebut dinilai atas prestasi keuntungannya, maka cara itu sekaligus dapat dijadikan tolak ukur seberapa jauh manajer tadi dapat mengelola unit kerjanya dengan baik. Hanya di sini harus diingat bahwa divisi pemasaran tersebut harus dibebani dengan biaya standar, bukan biaya sebenarnya. Hal ini diberlakukan untuk membedakan prestasi kerja sebenarnya tadi dipengaruhi oleh perubahan tingkat efisiensi dalam proses manufaktur yang sama sekali di luar bidang pengendalian manajer pemasaran tersebut.

Manufaktur/pabrikasi. Aktivitas manufaktur biasanya digolongkan kedalam kegitatan pusat pembiayaan, dan penilain prestasi manajemennya dilakukan atas dasar pembandingan prestasi pengelolaaan biayanya dengan biaya standar dan anggaran biaya umum. Masalah dapat timbul karena prestasi biaya standar sesungguhnya tidak dapat dipakai sebagai ukuran tentang seberapa baik pelaksanaan kegiatan manufaktur ini dilakukan. Sebagai contoh:

1. Pengendalian mutu mungkin tidak begitu baik. Produk-produk yang berada dibawah standar mutu mungkin saja diloloskan untuk usaha memenuhi biaya standar.
2. Manajer manufaktur mungkin akan keberatan mengenterupsi jadwal kegiatan produksi untuk tujuan pesanan mendadak dalam melayani pelanggan.

3. Apabila prestasi manajer tersebut diukur dengan suatu standar tertentu, ada kemungkinan tidak ada dorongan untuk menghasilkan produk-produk yang sulit, ataupun untuk meningkatkan jumlah produknya.
4. Ada kemungkinan kurangnya insentif/kemajuan untuk meningkatkan standar yang sudah ada.

Organisasi pelayanan jasa. Banyak jenis organisasi pelayanan jasa yang cocok untuk kita jadikan sebagai pusat laba. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan konsultan, perusahaan akuntan umum, perusahan arsitek dan perusahaan-perusahaan rekayasa dapat kita bagi-bagi ke dalam susunan pusat-pusat laba dengan cara mengatur demikian rupa pembukuannya sehingga masing-masing unit tersebut dapat dinilai mengenai pendapatan yang dihasilkannya serta biaya yang harus dibebankan kepada unitnya.

Organisasi-organisasi lainnya. Perusahaan yang mempunyai kantor cabang yang bertanggung jawab terhadap kegiatan pemasaran untuk area geografis tertentu, biasanya memiliki staf sebagai suatu pusat laba. Walaupun manajer kantor tersebut tidak memiliki pertanggungjawaban manufaktur maupun pengadaan, tingkat laba seringkali dapat dipakai sebagai sarana penilaian yang cukup baik, terutama untuk meningkatkan motivasi kerja. Oleh karena itu, toko-toko individu dari suatu rantai perusahaan toko yang modern dibentuk sebagai suatu pusat laba sendiri, demikian pula hal nya dengan kantor cabang bank dapat juga dianggap sebagai suatu pusat laba tertentu.

III. Pengukuran tingkat kemampulabaan (profittabilitas)

Ada dua cara pengukuran tingkat kemampulabaan dari suatu pusat laba, sama halnya dengan cara pengukuran untuk organisasi secara keseluruhan.pertama adalah dengan cara mengukur prestasi kerja manajemennya, di mana pokok penilaiannya adalah untuk mengetahui seberapa baik mereka telah bekerja. Cara pengukuran ini dipergunakan untuk proses perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian dari kegiatan hari dari pusat tertentu, dan juga sebagai suatu alat untuk merangsang motivasi kerja pada manajernya secara efektif. Keduanya, adanya suatu pengukuran dari prestasi ekonomis, di mana titik berat penilainnya adalah seberapa baik pusat-pusat laba itu berperan sebagai suatu lembaga ekonmis. Hasil-hasil pengukuran dari kedua metoda tersebut tertentu saja agak berbeda satu sama lainnya.

a) Masalah dalam pengukuran tingkat laba

Oleh karena suatu pusat laba merupakan bagian dari perusahaan, sedangkan transaksi-transaksi yang dilakukan dengan bagian-bagian lain dari perusahaan tersebut tidak selalu sederhana, maka persoalan-persoalan yang dapat timbul pun akan berbeda dengan organisasi-organisasi yang berdiri sendiri sebagai suatu lembaga yang independen. Ada tiga jenis persoalan dalam pengukuran tingkat laba secara umum. (1) harga tranfer, (2) pedapatan bersama, (3) pembiayaan bersama.

Pendapatan bersama. Meskipun pada kebanyakan situasi pengukuran tingkat pendapatan yang dihasilkan oleh suatu pusat laba dapat dilakukan secara langsung, tetapi ada juga kondisi-kondisi di mana dua atau lebih pusat laba kerja sama dalam menghasilkan peningkatan volume penjualan.

Biaya bersama(common cost). Barang atau jasa yang disediakan oleh pusat laba tertentu untuk digunakan oleh pusat lain dinilai dengan harga transfer. Jasa-jasa pelayanan yang disediakan oleh staf unit ataupun biaya-biaya bersama lainnya, kalau memang akan dibebankan, harus dibebankan kepada pusat-pusat laba atas dasar perhitungan yang dapat menggambarkan tingkat penggunaan nyata dari jasa-jasa tersebut dan atas dasar permintaan khusus dari bagian-bagian yang menginginkan pelayanan jasa-jasa tersebut sejauh hal ini dimungkinkan.

b) Jenis-jenis pengukuran kemampulabaan

Pengukuran tingkat laba untuk suatu laba tertentu pada dasarnya dapat dilakukan dengan lima macam cara sebagai berikut: (1) dengan pengukuran marjin kontribusinya, (2) dengan cara pengukuran laba divisi secara langsung, (3) dengan cara pengukuran laba divisi yang terkendali, (4) dengan mengukur laba sebelum pajak, (5) dengan cara pengukuran laba bersih yang dihasilkan.

1. ***Marjin kontribusi.*** Pertentangan pokok untuk penggunaan marjin kontribusi laba sebagai salah satu tolak ukur prestasi pusat laba, disebabakan oleh karena aspek biaya-biaya tetap merupakan hal yang berada di luar kendali manajer-manajer pusat laba itu tersendiri, sehingga usaha-usaha penilaian para manajer harus di arahkan kepada pengendalian pendapatan dan penggunaan biaya-biaya variabelnya saja.

2. ***Laba divisi langsung.*** Cara pengukuran ini memperlihatkan seberapa besarnya kontribusi yang dapat diberikan oleh divisi tersebut terhadap biaya-biaya umum dan tingkat laba perusahaan secara keseluruhan. Cara ini dilakukan dengan jalan mencatat keseluruhan biaya yang terjadi baik secara langsung ataupun tidak langsung yang dapat dilacak mengenai seluruh kegiatan divisi tersebut, dengan tidak memperdulikan apakah biaya-biaya tersebut terkendali atau tidak. Kelemahan pokok dari metode ini ialah bahwa cara penilaian ini tidak dapat dipergunakan untuk mengukur prestasi ekonomis secara terpecaya, oleh karena metode ini tidak memperhitungkan beberapa jenis biaya perusahaan yang terjadi atas nama kegiatan divisi.
3. ***Laba divisi yang terkenadli (contollable divisional profit*)**. Biaya-biaya kantor pusat seharusnya dibagi ke dalam dua katagori: terkendali dan tidak terkendali. Pada kelompok biaya-biaya terkendali ini termasuk biaya-biaya kantor pusat yang terkandali, paling tidak hingga tingkat manajer divisi. Sebagai konekuensinya apabila biaya tersebut dimasukan kedalam sistem penilaian ini, maka tingkat laba tersebut didapatkan dari hasil pengurangan seluruh biaya-biaya tersebut dimasukan ke dalam sisitem penilaian ini, maka tingkat laba tersebut didapatkan dari hasil pengurangan seluruh biaya-biaya yang dapat dipengaruhi oleh para manajer divisi itu.
4. ***Laba sebelum pajak.*** Pada cara pengukuran ini, semua biaya-biaya sebelum pajak dialokasikan kepada beberapa divisi. Dasar pengalokasianya menggambarkan secara relatif besarnya biaya yang terjadi untuk divisi, atau dengan kata lain hal ini menggambarkan besar manfaat yang diterima oleh masing-masing divisi. Jumlah laba dari keseluruhan divisi ini sama besarnya dengan jumlah laba perusahaan sebelum pajak. Para manajer divisi tersebut baru mendapatkan hasil laba mereka juga didorong untuk mempertanyakan tentang kebijakan biaya-biaya umum perusahaan, hal mana dapat mengakibatkan diambilnya tindakan-tindakan tertentu.
5. ***Laba bersih.*** Hanya sedikit perusahaan-perusahaan yang menggunakan dasar penguuran tingkat laba di antara divisi-divisinya hal ini; yaitu; (a) secara umum besarnya tingkat laba sesudah pajak ini merupakan persentasi tetap dari besarnya laba sebelum pajak, oleh karena itu dianggap tidak ada perlunya memasukan pertimbangan unsur pajak perusahaan, atas kedua (b) keputusan-keputusan yang berpengaruh terhadap pajak pendapatan biasanya