

PROFIT CENTERS DAN INVESTMENT CENTERS

Oleh: Dr. Zaroni, CISC., CFMP.

Head of Consulting Division | Supply Chain Indonesia

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan mengembangkan kebijakan organisasi secara desentralisasi. Kebijakan desentralisasi akan memberikan ruang bagi para manajer unit dalam mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Manajer unit cukup melakukan koordinasi dengan manajemen puncak atau kantor pusat dalam mengelola unit bisnis atau divisinya.

Kebijakan desentralisasi berbeda dengan sentralisasi. Dalam kebijakan sentralisasi, seluruh keputusan manajemen berada di manajemen puncak. Manajer unit bisnis dan divisi hanya melaksanakan apa yang sudah menjadi keputusan kantor pusat.

Banyak organisasi bisnis saat ini menerapkan kebijakan desentralisasi. Contoh: Unilever dan Astra Group menerapkan kebijakan desentralisasi dengan membentuk unit bisnis atau divisi berdasarkan produk atau regional, sedangkan Pos Indonesia menerapkan desentralisasi unit bisnis dan regional. Demikian juga Bank BRI menerapkan desentralisasi divisi segmen ritel, korporat, dan BUMN.

Mengapa banyak organisasi yang menerapkan desentralisasi? Pertimbangan perusahaan menerapkan desentralisasi adalah:

- Unit bisnis atau divisi dapat dengan mudah memperoleh data dan informasi di lingkungan lokal bisnisnya.
- Memotivasi dan mendorong manajer unit bisnis atau divisi untuk bertanggungjawab atas pengambilan keputusan yang diambil.
- Meningkatkan daya saing unit bisnis atau divisi dalam menghadapi kompetisi di pasar.

Pilihan desentralisasi dapat menggunakan dasar jenis lini produk atau jasa, geografi, dan jenis pusat pertanggung jawaban. Dalam desentralisasi yang menggunakan jenis lini produk atau jasa, kita mengenal misalnya unit bisnis produk shampo, produk sabun, produk kosmetika, dan lain-lain.

Sementara desentralisasi dengan menggunakan aspek geografis, misalnya dengan membentuk regional-regional, seperti Regional Sumatera, Regional Jawa, Regional Kalimantan, Regional Bali dan Nusa Tenggara, Regional Sulawesi dan Maluku, dan Regional Papua.

Desentralisasi dapat juga didasarkan pada penetapan jenis pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*), yaitu:

- **Cost centers.** Dalam tipe *cost centers*, manajer bertanggung jawab hanya pada pengelolaan biaya. Contoh *cost centers*: divisi produksi, divisi akuntansi, divisi IT, dan divisi SDM. Biaya dikategorikan sebagai biaya engineering dan biaya *discretionary*. Biaya *engineering* merupakan biaya variabel dan biaya langsung untuk obyek biaya tertentu. Contoh biaya *engineering* adalah biaya material langsung dan biaya tenaga kerja langsung.

Sementara biaya *discretionary* adalah biaya yang terjadi karena kebijakan atau *committed cost*. Contoh biaya *discretionary* adalah biaya pelatihan, biaya pengembangan teknologi, biaya komunikasi pemasaran, biaya perencanaan bisnis, dan lain-lain. Ukuran keberhasilan divisi *cost centers* adalah efisiensi dan efektivitas biaya. Seberapa efisien biaya yang dikeluarkan untuk membiayai aktivitas tertentu.

- **Revenue centers.** Manajer bertanggung jawab terhadap pencapaian *revenue*. Contoh tipe *revenue centers* adalah divisi penjualan. Pada divisi ini, manajer divisi mengelola penjualan dan saluran pemasaran untuk memaksimalkan peraih pendapatan. Seringkali manajer divisi *revenue centers* diukur dengan tingkat pencapaian target pendapatan, *market share*, akuisi pelanggan, *winning rate*, *loyalty rate*, *turnover rate*, dan lain-lain.
- **Profit centers.** Dalam tipe pusat laba atau *profit centers*, manajer divisi *profit centers* bertanggung jawab terhadap pencapaian laba. Laba merupakan hasil pengelolaan pendapatan dan biaya. Contoh divisi *profit centers*, kita temui di perusahaan-perusahaan yang membentuk unit atau divisi produk, seperti divisi produk otomotif, divisi produk komponen, dan lain-lain. Ukuran keberhasilan pengelolaan divisi *profit centers* adalah *profit margin*, pencapaian target *profit*, dan pertumbuhan *profit*.
- **Investment centers.** Dalam tipe *investment centers*, manajer divisi diukur tidak hanya pencapaian laba, namun juga diukur dari modal atau aset yang digunakan. Contoh *investment centers* adalah pembentukan *strategic business unit* atau anak perusahaan. Ukuran keberhasilan pengelolaan *investment centers* adalah *Return on Assets*, *Return on Investment*, *Return on Equity*, *Residual Income*, dan *Economic Value Added*.

Evaluasi Kinerja *Profit Centers*

Divisi *profit centers* perlu dievaluasi kinerjanya. Umumnya, tolok ukur keberhasilan divisi tersebut adalah pencapaian laba. Ada dua cara yang digunakan perusahaan dalam menghitung laba pada divisi ini yaitu *absorption costing* dan *variable costing*.

Perbedaan kedua cara penghitungan laba tersebut hanya pada cara perlakuan biaya tetap *overhead* pabrik (*fixed factory overhead*). Penghitungan laba dengan menggunakan *absorption costing*, semua biaya produk baik biaya variabel maupun biaya tetap dimasukkan dalam biaya produk.

Sebaliknya, dalam penghitungan laba dengan menggunakan *variable costing*, hanya biaya produksi variabel yang dimasukkan ke dalam penghitungan biaya produksi. Sementara biaya *overhead* tetap dimasukkan sebagai biaya periode (*periodic expenses*).

Termasuk ke dalam contoh biaya produksi variabel *costing* adalah biaya material langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* variabel. Sementara biaya produksi *absorption costing* mencakup biaya material langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* variabel, dan biaya *overhead* tetap.

Perbedaan dalam penggunaan *costing* untuk menghitung laba dipengaruhi oleh unit yang diproduksi dan unit yang terjual. Apabila unit yang diproduksi lebih besar daripada unit yang dijual, maka penghitungan laba dengan menggunakan *absorption costing* akan lebih besar daripada laba yang dihitung dengan menggunakan *variable costing*.

ARTIKEL

Sebaliknya, jika unit yang diproduksi lebih kecil daripada unit yang dijual, maka penghitungan laba dengan menggunakan *absorption costing* akan lebih kecil daripada laba yang dihitung dengan menggunakan *variable costing*.

Laba akan sama antara penghitungan dengan menggunakan *absorption costing* dan *variable costing* bila unit produksi sama dengan unit yang dijual.

Pengukuran kinerja *profit centers* seringkali juga diukur dengan menggunakan pelaporan segmen (*segment reporting*). Perusahaan-perusahaan yang memiliki beberapa unit bisnis diukur kinerjanya dengan pelaporan segmen.

Prinsip pelaporan segmen adalah pengelompokkan biaya tetap menjadi biaya tetap langsung (*direct fixed expenses*) dan biaya tetap bersama (*common fixed expenses*). Biaya tetap langsung akan dapat ditelusuri secara langsung (*directly traceable*) ke segmen masing-masing, oleh karena itu biaya ini merupakan biaya yang dapat dihindari (*avoidable expenses*). Artinya, apabila suatu segmen tertentu dihilangkan, misalnya karena prospek bisnis atau produk tersebut tidak menguntungkan, maka biaya tetap langsung segmen ini dapat dihilangkan.

Evaluasi Kinerja *Investment Centers*

Tipe *investment centers* umumnya dievaluasi dengan menggunakan ukuran *key performance indicators*:

- *Return on Investment (ROI)*
- *Residual Income (RI)*
- *Economic Value Added (EVA)*

ROI merupakan ukuran *financial performance* untuk mengevaluasi *investment centers* dalam hal perolehan tingkat *return* atas modal yang ditanamkan di unit *investment centers* tersebut.

ROI dihitung dengan menggunakan formula:

$$ROI = \frac{\text{Operating Income}}{\text{Average Operating Assets}}$$

Operating income adalah EBIT (*Earning Before Interest and Tax*) atau laba sebelum bunga dan pajak. *Average operating assets* adalah aset yang diperoleh untuk digunakan dalam menghasilkan *operating income*. Istilah *average* merujuk pada penghitungan rata-rata aset. Bila data aset tersedia data awal periode dan akhir periode, maka rata-rata aset dihitung dengan menjumlahkan aset awal dan akhir akhir selanjutnya dibagi dua.

ROI mengindikasikan tingkat *return* yang dihasilkan atas investasi yang ditanamkan dalam divisi *investment centers*. ROI merupakan ukuran relatif, dalam bentuk ratio atau persentase, sehingga dapat diinterpretasikan secara umum tanpa mempertimbangkan *size* perusahaan.

Contoh penerapan ROI:

	Perusahaan Alfa	Perusahaan Beta
<i>Operating income</i>	Rp100.000	Rp200.000
<i>Operating assets</i>	Rp500.000	Rp2.000.000

ARTIKEL

Dari data tersebut, perusahaan mana yang kinerjanya lebih bagus? Jawabannya perusahaan Alfa karena memberikan ROI 20% dibandingkan dengan perusahaan Beta dengan ROI 10%. Meskipun *operating income* perusahaan Beta lebih besar daripada perusahaan Alfa, namun karena untuk menghasilkan *operating income* Rp200.000, perusahaan Beta menggunakan aset yang jauh lebih besar daripada perusahaan Alfa.

Manajer unit *investment centers* akan fokus pada bagaimana meningkatkan ROI. Untuk dapat meningkatkan ROI, kita perlu menguraikan formula ROI menjadi dua komponen, yaitu:

$$ROI = \frac{\text{Operating Income}}{\text{Sales}} \times \frac{\text{Sales}}{\text{Average Operating Assets}}$$

$\frac{\text{Operating Income}}{\text{Sales}}$ merupakan profit margin, yaitu berapa margin yang dihasilkan atas setiap penjualan.

$\frac{\text{Sales}}{\text{Average Operating Assets}}$ merupakan turnover, yaitu berapa kali perputaran penjualan yang diperoleh atas aset yang digunakan.

Dengan demikian, untuk meningkatkan ROI, Manajer dapat melakukan dengan dua acara, yaitu meningkatkan *margin* dan *turnover*.

Margin dapat ditingkatkan dengan menaikkan harga jual atau melakukan *cost reduction*. Perusahaan dengan struktur pasar persaingan sempurna (*perfect competition*), produsen tidak dapat dengan mudah menaikkan harga jual, karena pada *perfect competition* produsen *price taker* bukan *price maker*. Harga jual ditentukan oleh market. Cara untuk keluar dari *perfect competition* adalah dengan meningkatkan *differentiation* produk melalui inovasi dan *branding*.

Apabila menaikkan harga jual tidak dapat dilakukan, maka satu-satunya cara untuk meningkatkan *margin* adalah dengan melakukan *cost reduction*, baik *cost of product* maupun biaya komersial.

Selain meningkatkan *margin*, untuk meningkatkan ROI dapat dilakukan dengan meningkatkan *turnover*. *Turnover* dapat ditingkatkan dengan meningkatkan utilisasi aset, pengelolaan *inventory*, dan pengelolaan piutang.

Dekomposisi formula ROI ini pertama kali dikenalkan oleh Du Pont, sehingga lebih populer disebut *Du Pont Analysis*.

Ukuran evaluasi kinerja *investment centers* dengan menggunakan ROI banyak mengandung kelemahan mendasar, yaitu mendorong manajer *investment centers* untuk berorientasi jangka pendek, dengan fokus meningkatkan ROI divisinya tanpa memandang ROI perusahaan secara keseluruhan.

Untuk mengatasi kelemahan ROI, dikembangkanlah ukuran *investment centers* yang berorientasi jangka panjang, seperti *Residual Income* dan *Economic Value Added* (EVA).

ARTIKEL

Inti dari ukuran *residual income* dan EVA adalah nilai tambah atas laba yang diperoleh perusahaan apakah masih tersedia nilai untuk investor.

Residual income merupakan perbedaan antara *operating income* dengan retur minimal atas penjualan. Formula *residual income* = *operating income* – (minimum rate of return X average operating assets).

EVA merupakan laba bersih dikurangi *cost of capital*. Pada umumnya *cost of capital* dihitung dengan menggunakan *weighted average cost of capital (WACC)*. *Cost of capital* merupakan tingkat *return* yang diharapkan, baik *investor debt* maupun *investor equity*.

Pengukuran kinerja *profit centers* dan *investment centers* akan mendorong para Manajer untuk *goal congruence*, menyeleraskan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Penggunaan ukuran KPI yang tepat dan dikaitkan dengan sistem *reward* dan *punishment* akan dapat meningkatkan motivasi para manajer dalam *goal congruence*.

20 April 2017

**Isi artikel merupakan pemikiran penulis dan tidak selalu mencerminkan pemikiran atau pandangan resmi Supply Chain Indonesia.*