

# Pusat Investasi dalam Sistem Pengendalian Manajemen

## 1. Pengantar: Konsep Pusat Investasi

### a. Definisi

Pusat Investasi (Investment Center) adalah bagian dari organisasi (divisi, unit bisnis, cabang, atau anak perusahaan) yang bertanggung jawab atas pendapatan, biaya, serta penggunaan aset atau investasi yang dimilikinya.

Dengan kata lain, manajer pusat investasi memiliki kewenangan penuh untuk menghasilkan laba sekaligus mengelola investasi yang digunakan dalam proses operasi.

Pusat investasi = Pusat laba + Tanggung jawab terhadap investasi.

### b. Peran dalam Sistem Pengendalian Manajemen

Dalam sistem pengendalian manajemen (SPM), pusat investasi merupakan tingkat tertinggi dalam hierarki pusat pertanggungjawaban, setelah:

1. Pusat Biaya (Cost Center) → fokus pada efisiensi biaya.
2. Pusat Pendapatan (Revenue Center) → fokus pada peningkatan penjualan.
3. Pusat Laba (Profit Center) → fokus pada laba (pendapatan - biaya).
4. Pusat Investasi (Investment Center) → fokus pada laba dan pengelolaan investasi.

Dengan demikian, sistem pengendalian pada pusat investasi berorientasi pada pengukuran efisiensi, profitabilitas, dan efektivitas investasi.

## 2. Tujuan Pembentukan Pusat Investasi

Pusat investasi dibentuk untuk:

1. Mendelegasikan tanggung jawab dan kewenangan kepada manajer divisi agar lebih mandiri dalam mengelola sumber daya.
2. Meningkatkan akuntabilitas — kinerja diukur berdasarkan hasil yang dapat dikendalikan (laba dan penggunaan aset).
3. Meningkatkan efisiensi investasi dengan menilai sejauh mana aset digunakan untuk menghasilkan keuntungan.
4. Mendukung strategi korporat, dengan memastikan setiap divisi membuat keputusan investasi yang sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

## 3. Struktur Analisis Pusat Investasi

### a. Elemen Pokok yang Dianalisis

1. Pendapatan Operasi (Operating Income)  
→ Semua pendapatan yang dihasilkan dari kegiatan inti divisi.
2. Biaya Operasi (Operating Costs)  
→ Semua biaya langsung dan tidak langsung yang terkait dengan operasi divisi.
3. Aset Operasi (Operating Assets)  
→ Aset yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan, seperti:
  - Kas operasional
  - Piutang usaha
  - Persediaan

- Aset tetap (mesin, peralatan, gedung)

#### 4. Biaya Modal (Cost of Capital)

→ Tingkat pengembalian minimum yang diharapkan oleh perusahaan dari investasinya.

#### b. Faktor-Faktor yang Dikendalikan oleh Manajer Pusat Investasi

- Penggunaan modal kerja (inventory, receivables, cash).
- Investasi dalam aset tetap baru.
- Penentuan harga dan volume produksi (bila berlaku).
- Efisiensi biaya dan laba operasi.

## 4. Pengukuran Dana Operasi (Operating Assets)

### a. Tujuan Pengukuran

Dana operasi diukur untuk menentukan berapa besar investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba.

Ukuran ini digunakan dalam perhitungan ROI dan RI.

### b. Jenis-jenis Aset Operasi

Jenis Aset	Keterangan
Aset Lancar	Kas, piutang, persediaan yang digunakan dalam operasi.
Aset Tetap	Mesin, kendaraan, bangunan, tanah yang mendukung operasi.
Aset Tak Berwujud	Hak paten, goodwill (kadang dikecualikan tergantung kebijakan).

### c. Pendekatan Pengukuran Aset

1. Nilai Buku (Book Value) – nilai historis dikurangi akumulasi depresiasi.
  - Kelebihan: mudah dihitung.
  - Kelemahan: dapat menurunkan ROI seiring waktu (karena depresiasi).
2. Nilai Pengganti (Replacement Cost) – nilai pasar atau biaya untuk mengganti aset saat ini.
  - Lebih akurat untuk menilai kinerja ekonomi.
3. Nilai Rata-rata (Average Value) – rata-rata nilai awal dan akhir periode.
  - Digunakan untuk menghitung ROI tahunan agar lebih stabil.

## 5. Pengukuran Kinerja Pusat Investasi

Ada dua ukuran utama yang digunakan: ROI (Return on Investment) dan Residual Income (RI).

### A. Return on Investment (ROI)

#### 1. Definisi dan Rumus

ROI mengukur kemampuan aset menghasilkan laba operasi:

$$ROI = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Aset Operasi}} \times 100\%$$

## *2. Komponen ROI*

ROI dapat diuraikan menjadi dua bagian melalui analisis DuPont:

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

- Margin Laba (Profit Margin) = Laba Operasi / Penjualan  
→ Mengukur efisiensi pengendalian biaya.
- Perputaran Aset (Asset Turnover) = Penjualan / Aset Operasi  
→ Mengukur efektivitas penggunaan aset.

## *3. Kelebihan ROI*

- Mudah dihitung dan dipahami.
- Dapat dibandingkan antar divisi atau antar periode.
- Mendorong efisiensi dan efektivitas operasional.

## *4. Kelemahan ROI*

- Mendorong manajer menghindari investasi baru yang menguntungkan tetapi menurunkan rata-rata ROI.
- Tidak memperhitungkan biaya modal (cost of capital).
- Cenderung berorientasi jangka pendek.

## 5. Contoh Perhitungan

Divisi A:

- Laba Operasi = Rp 600 juta
- Aset Operasi = Rp 4 miliar

$$ROI = \frac{600.000.000}{4.000.000.000} = 15\%$$

Artinya, setiap Rp 1 aset menghasilkan laba operasi Rp 0,15.

## B. Residual Income (RI)

### 1. Definisi dan Rumus

Residual Income (RI) adalah laba operasi setelah dikurangi biaya modal:

$$RI = LabaOperasi - (BiayaModal \times AsetOperasi)$$

### 2. Interpretasi

Jika  $RI > 0$  → Divisi menciptakan nilai tambah (value creation).

Jika  $RI < 0$  → Divisi merugikan perusahaan.

### 3. Kelebihan RI

- Mempertimbangkan biaya modal perusahaan.
- Mendorong manajer mengambil keputusan investasi yang meningkatkan nilai perusahaan.

- Lebih sesuai untuk penilaian jangka panjang.

#### 4. Kelemahan RI

- Tidak cocok untuk perbandingan antar divisi yang berbeda ukuran asetnya.
- Sifatnya absolut, bukan rasio.

#### 5. Contoh Perhitungan

Divisi B:

- Laba Operasi = Rp 600 juta
- Aset Operasi = Rp 4 miliar
- Biaya Modal = 10%

$$RI = 600.000.000 - (10\% \times 4.000.000.000) = 600.000.000 - 400.000.000 = 200.000.000$$

Artinya, Divisi B menciptakan nilai tambah sebesar Rp 200 juta.

## 6. Perbandingan ROI dan Residual Income

Aspek	ROI	Residual Income (RI)
Bentuk Ukuran	Rasio (%)	Nilai absolut (Rp)
Fokus	Efisiensi penggunaan aset	Nilai tambah setelah biaya modal

Aspek	ROI	Residual Income (RI)
Kelebihan	Mudah dibandingkan	Mendorong investasi bernilai tambah
Kelemahan	Bisa menolak investasi menguntungkan	Tidak bisa dibandingkan langsung antar divisi
Orientasi	Jangka pendek	Jangka panjang
Tujuan	Mengukur efisiensi operasional	Mengukur penciptaan nilai ekonomi

## 7. Pendekatan Modern: EVA (Economic Value Added)

Untuk menyempurnakan konsep Residual Income, banyak perusahaan kini menggunakan EVA:

$$EVA = NOPAT - (Capital \times WACC)$$

- NOPAT (Net Operating Profit After Tax) = Laba operasi setelah pajak.
- WACC (Weighted Average Cost of Capital) = rata-rata tertimbang biaya modal ekuitas dan utang.

EVA positif → perusahaan menciptakan nilai bagi pemegang saham.

EVA negatif → perusahaan menghancurkan nilai.