

Management Control Systems

Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan

Bab 6

Mengukur dan Mengendalikan Aset yang Dikelola

**Dosen Pengampu:
Dyah Setyorini, M.Si., Ak.**

Struktur Analisis

Tingkat pengembalian investasi (ROI) adalah suatu rasio perbandingan . Pembilangnya (numerator) adalah pendapatan yang dilaporkan pada laporan keuangan. Dan penyebutnya (denominator) adalah aset yang digunakan.

Nilai tambah ekonomi (EVA) adalah jumlah uang, bukan rasio. EVA dapat diperoleh dengan mengurangi beban modal (capital charge) dari laba bersih operasi (net opening profit).

Mengukur Aset yang Digunakan

Kas → Kebanyakan perusahaan mengendalikan kas secara terpusat karena pusat pengendalian membuat penggunaan saldo kas lebih kecil daripada jika setiap unit usaha memegang saldo kasnya, baik untuk pemasukan maupun pengeluaran.

Piutang → Para manajer unit usaha dapat mempengaruhi besarnya piutang secara tidak langsung melalui kemampuan mereka dalam penjualan; dan secara langsung, melalui pembuatan kondisi kredit dan menyetujui akun kredit individu dan batas kredit, serta melalui wewenang mereka dalam mengumpulkan kredit yang jatuh tempo.

Persediaan → Persediaan biasanya diperlakukan sama seperti piutang — yaitu, biasanya dicatat pada jumlah akhir periode meskipun rata-rata antarperiode lebih baik secara konseptual. Jika perusahaan menggunakan LIFO (last in, first out) untuk tujuan akuntansi keuangan, maka metode penilaian yang lain digunakan untuk pelaporan laba unit usaha karena saldo persediaan LIFO cenderung sangat rendah bila terjadi inflasi.

Modal Kerja Secara Umum

Perlakuan modal kerja bervariasi.

1. Perusahaan memasukkan seluruh aktiva lancar ke dalam basis investasi dengan tidak mengeliminasi kewajiban lancar.

Dasar alasan: motivasional → pendapat motivasional jika unit-unit usaha tidak dapat mempengaruhi utang atau kewajiban lancar yang lain.

Implikasi:

Meskipun demikian, metode tersebut melebihkan (overstate) jumlah modal perusahaan yang diperlukan untuk mendanai unit usaha, karena kewajiban lancar merupakan sumber modal, dan sering kali merupakan biaya yang berbunga nol. Di lain pihak, seluruh kewajiban lancar dapat dikurangkan dari aset lancar.

Akuntansi keuangan:

aset tetap pada awalnya dicatat pada biaya perolehan dan biaya ini dihilangkan oleh masa manfaat aset melalui depresiasi.

Umumnya, sebagian besar perusahaan menggunakan pendekatan yang sama dalam mengukur profitabilitas basis aset dari satu unit usaha, sehingga permasalahan yang akan dianalisis:

1. Akuisisi Peralatan Baru

Seandainya suatu unit usaha dapat membeli mesin baru seharga \$100.000. Mesin ini diperkirakan akan menghasilkan penghematan sebesar \$27.000 pertahun selama lima tahun. Jika perusahaan memiliki tingkat pengembalian yang dibutuhkan (required return) sebesar 10 persen, maka investasi tersebut menarik.

2. Nilai Buku Kotor

Fluktuasi EVA dan ROI dari tahun ke tahun dapat dihindari dengan memasukkan unsur aset yang dapat terdepresiasi (*depreciable asset*) ke dalam basis investasi dengan nilai buku kotoranya (*gross book value*), bukan nilai buku bersih (*net book value*).

3. Penggantian Aset

Jika sebuah mesin baru akan menggantikan mesin yang telah ada yang masih memiliki nilai buku belum terdepresiasi (nilai sisa), kita tahu bahwa nilai sisa tersebut tidak relevan dengan analisis ekonomi atas pembelian yang diusulkan (kecuali secara tidak langsung hal tersebut mempengaruhi pajak pendapatannya. Meskipun demikian, menghilangkan nilai buku dari aset yang lama pada dasarnya akan mempengaruhi perhitungan profitabilitas dari unit usaha.

4. Depresiasi Anuitas

Jika depresiasi ditentukan oleh metode anuitas, dan bukan oleh metode garis lurus, maka perhitungan profitabilitas unit usaha akan menunjukkan EVA dan ROI yang tepat.

➤ Metode Penilaian yang Lain

Nilai buku bersih tetapi menetapkan batas bawahnya, biasanya 50 persen, sebagai biaya orisinil yang dapat dihilangkan.

Hal ini mengurangi distorsi yang terjadi dalam unit-unit usaha yang memiliki aset-aset tua.

Kelemahan metode ini :

adalah bahwa suatu unit usaha dengan aset yang tetap yang memiliki nilai buku bersih kurang dari 50% nilai buku kotornya dapat mengurangi basis unvestasi dengan sepenuhnya membuang aset-aset yang masih bagus.

Masalah yang berkaitan dengan penggunaan jumlah non-akuntansi dalam sistem internal adalah bahwa profitabilitas unit usaha tidak akan konsisten dengan profibilitas perusahaan yang dilaporkan kepada pemegang saham → Akibatnya tidak senang dengan sistem internal yang menggunakan metode berbeda untuk mempertahankan nilai tanpa ada nilai teoritisnya.

Aset-aset yang Disewakan

Para manajer unit usaha lebih terdorong untuk menyewa daripada memiliki aset ketika beban bunga atas biaya sewa lebih kecil daripada beban modal yang diterapkan pada basis investasi dari unit usaha. Banyak perjanjian sewa merupakan perjanjian finansial—yaitu, mereka memberikan alternatif cara untuk menggunakan aset yang harus didapatkan dengan dana dari utang dan pembiayaan modal.

Aset Tidak Terpakai

Jika suatu unit usaha memiliki aset tak terpakai (idle asset) yang dapat digunakan oleh unit lain, maka ia diperbolehkan untuk mengeluarkan aset tersebut dari basis investasinya. Tujuan dari izin ini adalah untuk mendorong para unit usaha untuk melepas aset tak terpakai kepada unit lain yang mungkin memerlukannya. Meskipun demikian, jika aset tetap tersebut tidak dapat digunakan oleh unit lain, maka pemberian izin untuk menjual/mengganti aset tersebut akan membuat tindakan-tindakan yang disfungsional.

Aset Tidak Berwujud

Melaksanakan penelitian dan pengembangan (R&D) yang intensif (misalnya Beberapa perusahaan cenderung perusahaan farmasi seperti Novartis yang menghabiskan dana yang besar untuk mengembangkan produk baru); sedangkan yang lainnya fokus pada pemasaran. Ada keuntungan dalam mengkapitalisasi aset tidak berwujud seperti R&D dan dana pemasaran dan kemudian mengamortisasi selama masa manfaatnya.

Kewajiban Tidak

Lancar

Kadang-kadang, suatu unit usaha menerima modal permanennya dari kumpulan dana perusahaan. Perusahaan memperoleh dana tersebut dari pemberian pinjaman, modal investor, dan laba ditahan. Bagi unit usaha, jumlah total dari dana tersebut adalah relevan tetapi bukan merupakan sumber daya di mana mereka berasal.

Beban Modal

Kantor pusat menentukan tarif (*rate*) yang digunakan untuk menghitung beban modal (*capital charge*). Tarif tersebut seharusnya lebih tinggi daripada tarif perusahaan untuk pembiayaan utang karena dana yang terlibat merupakan campuran antara utang dan modal berbiaya lebih tinggi (*higher-cost equity*). Biasanya, tarif tersebut ditetapkan sedemikian rupa dibawah estimasi biaya modal perusahaan EVA atas rata-rata unit usaha berada di atas nol.

Survei-survei Praktis

kebanyakan perusahaan memasukkan aset tetap mereka ke dalam basis investasinya pada nilai buku bersihnya. Mereka melakukannya karena ini merupakan di mana jumlah aset tersebut tertera dalam laporan keuangan dan karenanya, sesuai dengan laporan keuangan tersebut, mencerminkan jumlah modal yang digunakan dalam divisi perusahaan tersebut.

Kebanyakan perusahaan yang memiliki pusat investasi mengevaluasi unit-unit usahanya dengan ROI, lebih banyak daripada menggunakan EVA. Ada tiga keuntungan dari ROI:

- Pertama, ROI merupakan pengukuran yang komprehensif dimana seluruhnya mempengaruhi laporan keuangan yang tercermin dari rasio ini.
- Kedua, ROI mudah dihitung, mudah dipahami, dan sangat berarti dalam arti absolut.
- Ketiga, ROI merupakan detominator yang dapat diterapkan pada setiap organisasi yang bertanggung jawab terhadap profitabilitas.

Kelebihan EVA dibandingkan ROI.

- Pertama, dengan EVA, seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi. Di lain pihak, pendekatan ROI memberikan insentif yang berbeda untuk investasi diantara unit-unit usaha.
- Kedua, keputusan-keputusan yang *meningkatkan* ROI suatu pusat investasi dapat *menurunkan* keseluruhan labanya.
- Ketiga, keunggulan EVA adalah tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aset yang berbeda pula.
- Keempat, bahwa EVA, berlawanan dengan ROI, memiliki korelasi yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan nilai pasar perusahaan.

Ada beberapa alasan mengapa pembuatan nilai pemegang saham menjadi sangat penting bagi perusahaan yaitu:

- Mengurangi resiko pengambilalihan (takeover).
- menciptakan nilai tukar untuk agresivitas dalam merger dan akuisisi.
- mengurangi biaya modal, yang memungkinkan investasi yang lebih cepat untuk pertumbuhan yang akan datang.

Jadi, mengoptimalkan nilai pemegang saham merupakan tujuan penting bagi suatu perusahaan.

Ketika digunakan sebagai ukuran kinerja, EVA mendorong para manajer untuk meningkatkan dengan mengambil tindakan-tindakan yang konsisten dengan peningkatan nilai pemegang saham. Hal ini dapat dipahami dengan melihat pada cara EVA diperhitungkan. EVA diukur dengan cara sebagai berikut:

$$\text{EVA} = \text{Laba bersih} - \text{Beban Modal}$$

dimana

$$\text{Beban modal} = \text{Biaya modal} \times \text{Modal yang digunakan} \quad (1)$$

Cara lain untuk menyatakan persamaan (1) adalah:

$$\text{EVA} = \text{Modal yang digunakan} (\text{ROI} - \text{Biaya modal}) \quad (2)$$

EVA memecahkan permasalahan perbedaan sasaran laba untuk aset yang sama dalam unit usaha yang berbeda dan sasaran laba yang sama untuk aset berbeda pada unit usaha berbeda.

PERTIMBANGAN TAMBAHAN DALAM MENGEVALUASI MANAJER

Risiko salah mengambil keputusan:

Jika keputusan yang dibuat ternyata salah, dampak yang serius akan segera timbul: sebagai contoh, menimbulkan pengeluaran yang tidak perlu dan resiko kerusakan akan meningkat; jkekurangan persediaan (*stock-out*) yang selanjutnya mengakibatkan gangguan produksi atau hilangnya peluang bisnis.

Manajer perlu laporan-laporan ekonomi dapat dijadikan dasar untuk memperoleh nilai perusahaan secara keseluruhan. Nilai semacam itu disebut *breakup value* — yaitu, estimasi jumlah yang akan diterima oleh para pemegang saham jika masing-masing unit usaha dijual.

Breakup value berguna bagi organisasi luar yang sedang akan membuat penawaran pengambilalihan perusahaan, dan tentu saja ,ia juga berguna bagi pihak manajemen dalam menilai suatu tawaran.

Secara konsep, nilai suatu unit usaha adalah present value dari pendapatan di masa depan. Hal ini dihitung dengan mengestimasi arus kas untuk setiap tahun di masa depan dan mendiskontokan setiap arus kas tersebut pada rate pendapatan yang telah ditentukan.

MENGEVALUASI KINERJA EKONOMI SUATU ENTITAS

Sebagai tambahan unsur dalam laporan dalam laba rugi, ketika kita menentukan sasaran laba tahunan, maka harus ada tarif bunga yang eksplisit terhadap saldo yang diproyeksikan atas unsur kerja modal yang terkendali. Khususnya piutang dan persediaan. Ada perdebatan yang cukup alot tentang pendekatan yang tepat bagi manajemen dalam mengontrol aset tetap. Melaporkan kinerja ekonomi dari suatu pusat investasi berbeda dengan melaporkan kinerja manajer yang berwenang dalam pusat investasi tersebut.