

## **SEGMENT REPORTING & DECENTRALIZATION**

Desentralisasi Organisasi: suatu sistem dalam organisasi dimana pembuatan keputusannya tidak diserahkan hanya pada eksekutif puncak, tetapi disebarakan di seluruh organisasi pada manajer pada berbagai tingkat sesuai dengan lingkup tanggung jawabnya.

Keunggulan desentralisasi:

- Manajemen puncak dapat berkonsentrasi pada strategi dan pembuatan keputusan strategis
- Memberikan pengalaman bagi manajemen pada tingkat yg lebih rendah untuk pembuatan keputusan
- Pemberian kewenangan pembuatan keputusan dan tanggung jawab akan memberikan kepuasan kerja
- Manajemen pada level lebih rendah umumnya memiliki informasi yg lebih rinci dan update sehingga dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik
- Sulit untuk mengevaluasi prestasi seorang manajer apabila tidak diberi banyak kebebasan

Kelemahan desentralisasi:

- Manajer pada tingkat yang lebih rendah dapat membuat keputusan yang tidak sejalan dengan strategi umum perusahaan
- Dapat terjadi kurangnya koordinasi antar manajer
- Manajer pada level yang lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dari tujuan perusahaan secara keseluruhan
- Dalam organisasi terdesentralisasi, agak sulit untuk menyebarkan gagasan inovatif secara efektif

### **Desentralisasi dan Pelaporan Segmen (Segment Reporting)**

Segmen: suatu bagian atau aktivitas suatu organisasi dimana manajer mendapatkan data mengenai biaya (cost), pendapatan (revenue), atau keuntungan (profit).

Responsibility Center (pusat pertanggungjawaban): setiap bagian dari suatu organisasi yang manajernya memiliki kendali atas costs, revenue, dan investment fund. Responsibility center terdiri dari cost center, profit center, dan investment center.

Perusahaan yang terdesentralisasi menggolongkan segmen usahanya ke dalam pusat (center) sbb:

- Cost center (pusat biaya): suatu segmen usaha yang manajernya memiliki kendali atas biaya (costs), tetapi tidak memiliki kendali terhadap revenue dan investasi
- Pusat laba (profit center): suatu segmen usaha yang manajernya memiliki kendali atas biaya (costs) dan revenue (pendapatan), tetapi tidak ada dana investasi
- Pusat investasi (investment center): suatu segmen usaha yang manajernya memiliki kendali atas biaya (costs), revenue (pendapatan), dan investasi pada operating assets

### **Pelaporan Segmen dan Analisis Profitabilitas**

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaporan segmen:

- Digunakan laporan laba rugi dengan format kontribusi, yang membedakan biaya menjadi komponen variable costs dan fixed costs
- Fixed costs dibedakan menjadi:
  1. Traceable fixed cost (biaya tetap yg dapat ditelusuri): biaya tetap yang muncul karena keberadaan segmen tersebut; jika segmen itu tidak ada, maka biaya tetap ini juga tidak ada. Contoh: gaji manajer segmen tsb
  2. Common fixed cost (biaya tetap umum): biaya tetap yang mendukung operasi lebih dari satu segmen, dan biaya ini tetap ada apabila salah satu segmen dihilangkan. Common fixed cost **tidak boleh dialokasikan ke masing-masing segmen**. Contoh: gaji CEO

### **Review Soal**

Firma Hukum Davis & Smythe memiliki dua divisi (segmen) yaitu Divis Hukum Keluarga dan Hukum Komersial. Seorang staf telah membuat laporan berikut:

	<b>Total</b>	<b>Hukum Keluarga</b>	<b>Hukum Komersial</b>
Revenue	1,000,000	400,000	600,000
Less: variable costs	<u>220,000</u>	<u>100,000</u>	<u>120,000</u>
Contribution margin	780,000	300,000	480,000
Less: traceable fixed costs	<u>670,000</u>	<u>280,000</u>	<u>390,000</u>
Segment margin	110,000	20,000	90,000
Less: common fixed costs	<u>60,000</u>	<u>24,000</u>	<u>36,000</u>
Net revenue	<u>50,000</u>	<u>(4,000)</u>	<u>54,000</u>

Laporan ini belum sepenuhnya benar karena common fixed cost, seperti gaji managing partner, biaya administrasi umum, dan iklan perusahaan telah dialokasikan ke masing-masing segmen berdasarkan besarnya revenue.

### Diminta:

1. Buat laporan segmen dalam format yang benar
2. Menurut riset, apabila biaya iklan dinaikkan \$20,000 akan menaikkan revenue dari segmen hukum keluarga sebesar \$100,000. Bagaimana dampak rencana ini terhadap keseluruhan pendapatan netto perusahaan?

### Jawaban

#### 1. Segmen Reporting

	<u>Total</u>		<u>Hukum Keluarga</u>		<u>Hukum Komersial</u>	
	Jumlah	Persen	Jumlah	Persen	Jumlah	Persen
Revenue	1,000,000	100%	400,000	100%	600,000	100%
Less: variable costs	<u>220,000</u>	<u>22%</u>	<u>100,000</u>	<u>25%</u>	<u>120,000</u>	<u>20%</u>
Contribution margin	780,000	78%	300,000	75%	480,000	80%
Less: traceable fixed costs	<u>670,000</u>	<u>67%</u>	<u>280,000</u>	<u>70%</u>	<u>390,000</u>	<u>65%</u>
Segment margin	110,000	11%	<u>20,000</u>	<u>5%</u>	<u>90,000</u>	<u>15%</u>
Less: common fixed costs	<u>60,000</u>	<u>6%</u>				
Net revenue	<u>50,000</u>	<u>5%</u>				

#### 2. Kenaikan biaya iklan akan mempengaruhi segment margin sbb:

Kenaikan revenue	\$ 100,000
Contribution margin ratio	75%
Kenaikan contribution margin (100,000x75%)	75,000
Dikurangi kenaikan biaya iklan	20,000
Kenaikan segment margin	\$55,000

Tambahan biaya iklan akan menaikkan segment margin Divisi Hukum Keluarga sebesar \$55,000; sekaligus menaikkan net revenue perusahaan sebesar \$55,000.

### **Return on Investment (ROI)**

ROI adalah pendapatan operasi neto dibagi dengan rata-rata aktiva operasional

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Average Operating Assets}}$$

$$\text{Margin} = \frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Sales}}$$

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Average Operating Assets}}$$

$$\text{Return on Investment} = \text{Margin} \times \text{Turnover}$$

Net operating income adalah income before interest and tax (EBIT), yaitu total pendapatan sebelum dikurangi bunga dan pajak

Average operating assets: mencakup cash, account receivables, inventory, plant and equipment, dan aset produktif lainnya.

Terdapat 3 cara untuk meningkatkan ROI: (1) meningkatkan sales; (2) menurunkan expenses; (3) mengurangi assets

Kritikan terhadap penggunaan ROI:

- Jika tidak menggunakan balanced scorecard, manajer mungkin tidak mengetahui bagaimana cara meningkatkan ROI tanpa merugikan perusahaan
- Seorang manajer yang menangani suatu segmen, biasanya mewarisi committed cost yang tidak dapat mereka kontrol
- Manajer yang menggunakan ROI dapat menolak sebuah proyek investasi yang sebenarnya menguntungkan

### **Residual Income**

RI: adalah kelebihan net operating income di atas tingkat minimum return of operating assets.

Dalam banyak aspek, RI serupa dengan EVA (economic value added)

**Review Soal**

Divisi Magnetic Imaging dari Medical Diagnostic, Inc. telah melaporkan hasil usaha tahun lalu sbb:

Sales	\$ 25,000,000
Net operating income	3,000,000
Average operating assets	10,000,000

**Diminta:**

1. Hitung margin, turnover, dan ROI
2. Manajemen Medical Diagnostic, Inc. telah menyusun suatu tingkat pengembalian minimum untuk average operating assets sebesar 25%. Berapa Residual Income divisi Magnetic Imaging?

Jawaban:

$$1. \quad \text{Margin} = \frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Sales}}$$

$$\text{Margin} = \frac{3,000,000}{10,000,000}$$

$$\text{Margin} = 12\%$$

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Sales}}{\text{Average Operating Assets}}$$

$$\text{Turnover} = \frac{25,000,000}{10,000,000}$$

$$\text{Turnover} = 2.5$$

$$\text{Return on Investment} = \text{Margin} \times \text{Turnover}$$

$$\text{Return on Investment} = 12\% \times 2.5$$

$$\text{Return on Investment} = 30\%$$

## 2. Residual Income

Net Operating Income	\$ 10,000,000
Required minimum return (25% x \$10,000,000)	2,500,000
Residual Income	<u>\$500,000</u>