



BANDI

REMEDIES TO THE MYOPIA PROBLEM

CHAPTER 11

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

- Brief Content

Preface	xiii		
Acknowledgements	xvi		
SECTION I			
The Control Function of Management			
1 Management and Control	3		
SECTION II			
Management Control Alternatives and Their Effects			
2 Results Controls	33		
3 Action, Personnel, and Cultural Controls	86		
4 Control System Tightness	128		
5 Control System Costs	173		
6 Designing and Evaluating Management Control Systems	221		
SECTION III			
Financial Results Control Systems			
7 Financial Responsibility Centers	261		
8 Planning and Budgeting	297		
9 Incentive Systems	353		
SECTION IV			
Performance Measurement Issues and Their Effects			
10 Financial Performance Measures and Their Effects	397		
		11 Remedies to the Myopia Problem	448
		12 Using Financial Results Controls in the Presence of Uncontrollable Factors	517
SECTION V			
Corporate Governance, Important Control-Related Roles, and Ethics			
		13 Corporate Governance and Boards of Directors	573
		14 Controllers and Auditors	629
		15 Management Control-Related Ethical Issues	677
SECTION VI			
Management Control When Financial Results Are Not the Primary Consideration			
		16 Management Control in Not-for-profit Organizations	721
		Index	761

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Section 4

SECTION IV

Performance Measurement Issues and Their Effects

10 Financial Performance Measures and Their Effects

11 Remedies to the Myopia Problem

12 Using Financial Results Controls in the Presence of Uncontrollable Factors

INTRODUCTION

Miopia

- adalah **efek** samping disfungsional
- dari sistem kontrol hasil keuangan,
- yang merupakan **kecenderungan** untuk fokus pada jangka pendek.

Tekanan untuk bertindak rabun (myopia)

- Manajer harus dibuat untuk memahami bagaimana pasar saham bereaksi terhadap pengumuman laba.
 - Manajer percaya bahwa pasar saham bereaksi kuat terhadap setiap pengumuman laba secara publik, bahkan pengungkapan triwulanan.
 - Itulah sebabnya manajer berusaha mempertahankan pola pertumbuhan laba yang lancar dan stabil.

Tekanan untuk bertindak rabun (myopia)

- Dua bentuk manajemen laba yang paling umum:
 1. Lamur (myopia)
 2. *Gamesmanship*

Tekanan untuk bertindak rabun (myopia)

- Pasar saham umumnya tidak berorientasi jangka pendek.
 - Pasar saham bukan rabun (myopia).
 - Cakrawala pasar saham relatif panjang.

Tekanan untuk bertindak rabun (myopia)

Ada enam **solusi** untuk masalah miopia:

1. Mengukur seperangkat pendorong nilai: sistem kombinasi tindakan
2. Mengukur perubahan dalam nilai pemegang saham secara langsung
3. Kontrol investasi dengan ulasan preaksi
4. Gunakan ukuran laba akuntansi yang lebih baik
5. Perluas cakrawala pengukuran (gunakan rencana insentif jangka panjang)
6. Kurangi tekanan untuk laba jangka pendek

Mengukur seperangkat pendorong nilai: sistem kombinasi tindakan

- Fokus juga pada ukuran kinerja lain
 - yang lebih berorientasi masa depan dan
 - gunakan juga ukuran kinerja nonkeuangan.
- Sistem kombinasi pengukuran yang paling banyak dipublikasikan:
 - *balanced scorecard*
- Langkah-langkah pasar paling cocok untuk digunakan pada level manajemen puncak dari perusahaan publik saja.

Mengukur seperangkat pendorong nilai: sistem kombinasi tindakan (cont'd)

Sistem ini mengusulkan kombinasi **pengukuran** jangka pendek dan indikator utama yang dibingkai dalam empat perspektif:

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif pelanggan
3. Perspektif internal
4. Perspektif inovasi dan pembelajaran

Mengukur seperangkat pendorong nilai: sistem kombinasi tindakan (cont'd)

1. Perspektif **keuangan**:

- bagaimana kita memandang pemegang saham?
- Diukur dengan:
 1. pendapatan operasional,
 2. ROE

Mengukur seperangkat pendorong nilai: sistem kombinasi tindakan (cont'd)

2. Perspektif pelanggan:

- Bagaimana pelanggan kami melihat kami?
- Diukur dengan:
 1. pengiriman tepat waktu dan
 2. persentase penjualan dari produk baru

Mengukur seperangkat pendorong nilai: sistem kombinasi tindakan (cont'd)

3. Perspektif **internal**:

- apa yang harus kita kuasai?
- Diukur dengan:
 1. waktu siklus,
 2. hasil,
 3. efisiensi

Mengukur seperangkat pendorong nilai: sistem kombinasi tindakan (cont'd)

4. Perspektif **inovasi** dan **pembelajaran**:
- dapatkah kita terus meningkatkan dan menciptakan nilai?
 - Diukur oleh:
 1. waktu untuk mengembangkan generasi berikutnya,
 2. pengenalan produk baru vs kompetisi.

Mengukur perubahan dalam nilai pemegang saham secara langsung

- Cobalah untuk mengukur pendapatan ekonomi atau penciptaan nilai pemegang saham secara langsung
 - dengan memperkirakan arus kas masa depan dan mendiskontokannya ke nilai sekarang.
- Pengukuran presisi dan objektivitas
 - masih merupakan batu sandungan yang signifikan terhadap penggunaan ukuran langsung dari pendapatan ekonomi

Kontrol investasi dengan ulasan pre-aksi

- Gunakan kontrol hasil keuangan untuk menghargai peningkatan
 - hanya dalam kinerja operasi jangka pendek.
- Biaya investasi jangka panjang dianggap di bawah garis laporan laba rugi di mana manajer bertanggung jawab,
 - sehingga manajer tidak memiliki tekanan untuk memotong investasi ini untuk meningkatkan laba jangka pendek.

Kontrol investasi dengan ulasan pre-aksi (cont'd)

- Bedakan biaya operasi,
 - yang diperlukan untuk menghasilkan pendapatan periode saat ini, dan biaya pengembangan,
 - yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan di periode mendatang.

Kontrol investasi dengan ulasan pre-aksi (cont'd)

- Membedakan bisnis saat ini,
 - manajer ditugasi membuat bisnis mereka ramping, efisien, dan menguntungkan sementara mereka mempertahankannya dari pesaing, dan bisnis mendatang,
 - manajer ditugasi menciptakan bisnis baru yang akan menambah atau mengganti bisnis saat ini yang ada.

Kontrol investasi dengan ulasan pre-aksi (cont'd)

- Bisnis saat ini:
 - dikendalikan melalui kontrol hasil keuangan yang ketat.
- Bisnis masa depan:
 - dikontrol dengan kombinasi indikator kinerja non finansial dan kontrol tindakan.

Kontrol investasi dengan ulasan pre-aksi (cont'd)

Dua keterbatasan utama:

1. Tidak ada perbedaan yang jelas antara pengeluaran operasional dan pengeluaran pengembangan.
2. Hal ini melewati keputusan akhir tentang pengeluaran pembangunan mana yang didanai untuk manajemen perusahaan.

Gunakan ukuran laba akuntansi yang lebih baik

Jadikan ukuran penghasilan akuntansi lebih kongruen dengan pendapatan ekonomi.

- Menyesuaikan masa depresiasi aset tetap, mengadopsi depresiasi nilai saat ini, membebaskan biaya penyusutan untuk aset yang lebih tua
- Memanfaatkan pengeluaran terkait dengan investasi jangka panjang
- Kenali keuntungan lebih cepat
- Menanamkan biaya ekuitas pada laporan laba rugi
- Letakkan sewa di neraca

Gunakan ukuran laba akuntansi yang lebih baik (cont'd)

Peningkatan ini bukan tanpa biaya.

- Ada tambahan biaya
 - pemrosesan,
 - pelaporan, dan
 - Rekonsiliasi, dan
- kemungkinan biaya kebingungan yang mungkin tidak penting

Perluas cakrawala pengukuran

- Semakin lama periode pengukuran, semakin kongruen
 - adalah ukuran akuntansi kinerja dengan pendapatan ekonomi.
 - Rencana insentif jangka panjang bisa menjadi solusi.

Perluas cakrawala pengukuran (cont'd)

- Mendasarkan insentif pada penilaian pasar saham dapat memperpanjang cakrawala pengambilan keputusan manajer
 - jika manajer percaya bahwa pasar saham adalah harapan masa depan:
 - jika pasar saham mempertimbangkan kinerja di atas seperempat atau satu tahun.

Perluas cakrawala pengukuran (cont'd)

- Memperpanjang periode pengukuran dapat menghindari beberapa masalah kongruensi ukuran akuntansi kinerja.
- Imbalannya harus berpotensi cukup menguntungkan bagi individu tersebut.
- Untuk memberikan keseimbangan jangka pendek/ jangka panjang yang lebih baik, dan dengan demikian untuk mengurangi masalah miopia,
 - penghargaan berdasarkan kinerja jangka panjang harus jauh lebih besar daripada yang didasarkan pada kinerja jangka pendek.

Kurangi tekanan untuk laba jangka pendek

- Kurangi tekanan untuk menghasilkan keuntungan jangka pendek.
 - Pengurangan tekanan dapat dikomunikasikan dengan dua cara:
- Bobot yang ditempatkan pada target laba dapat dikurangi.
- Target laba jangka pendek dapat dibuat lebih mudah untuk dicapai.
- Bahayanya adalah bahwa manajer kehilangan konsentrasi pada hasil jangka pendek tanpa lebih fokus pada target jangka panjang.

REFERENSI

- Merchant, Kenneth A. & Wim A. Van der Stede. 2017. *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4th Ed. USA: Pearson.
- Simons, Robert. 2014. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy.*, 1st edition., USA: Pearson