



Prof. Dr. BANDI, SE., Msi., Ak, CA, CTA, CPA

# Financial Performance Measures and Their Effects

## Chapter 10

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

## Brief Content

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

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

## 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

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

## Chapter 10

Value creation	398
Market measures of performance	399
Accounting measures of performance	401
Investment and operating myopia	404
Return-on-investment measures of performance	406
Residual income measures as a possible solution to the ROI measurement problems	411
Conclusion	413
Notes	414
<i>Behavioral Implications of Airline Depreciation Accounting Policy Choices</i>	415
<i>Las Ferreterías de México, S.A. de C.V.</i>	417
<i>Industrial Electronics, Inc.</i>	421
<i>Haengbok Bancorp</i>	422
<i>Corbridge Industries, Inc.</i>	424
<i>King Engineering Group, Inc.</i>	433
<i>Berkshire Industries PLC</i>	442

# INTRODUCTION

## Penciptaan Nilai

- Konsep **nilai** penting untuk tujuan pengendalian manajemen
- karena menunjukkan bahwa karyawan dapat meningkatkan **nilai** perusahaan atau entitas tempat mereka bekerja dengan:
  - meningkatkan ukuran arus kas masa depan,
  - mempercepat penerimaan arus kas tersebut atau
  - membuat arus kas lebih banyak, yang lebih pasti atau kurang berisiko.
- Nilai ekonomi adalah **perubahan** nilai perusahaan selama periode tertentu

## PENGUKURAN KINERJA PASAR (CONT'D)

- Pengukuran kinerja pasar didasarkan pada perubahan **nilai pasar** perusahaan atau,
  - jika dividen juga dipertimbangkan, **return** (pengembalian) kepada pemegang saham.
- Anda dapat mengukur nilai yang dibuat secara langsung untuk periode tertentu
  - = jumlah **dividen** yang dibagikan kepada pemegang saham dalam periode pengukuran +/- perubahan **nilai pasar** saham.

## PENGUKURAN KINERJA PASAR (CONT'D)

- Langkah-langkah ini menarik
  - karena memberikan indikasi langsung tentang jumlah **nilai** yang telah dibuat atau dihapuskan.
- Keuntungan dg ukuran pasar, dalam kaitannya dengan harga transaksi terkini, nilainya adalah:
  - tersedia secara tepat waktu (untuk perusahaan publik)
  - tepat, dapat diukur dengan tepat
  - biasanya objektif dan tidak bisa dimanipulasi
  - bisa dimengerti
  - hemat biaya, mereka tidak memerlukan biaya pengukuran perusahaan.

## PENGUKURAN KINERJA PASAR (CONT'D)

Ada juga beberapa keterbatasan ukuran pasar:

- batasan kelayakan, tidak tersedia untuk perusahaan milik **pribadi** atau anak perusahaan atau divisi yang dimiliki sepenuhnya dan organisasi **nonprofit**
- masalah pengendalian, mereka hanya dapat dipengaruhi oleh manajer puncak
- mereka tidak selalu mencerminkan kinerja yang direalisasikan.
- Potensi kegagalan **kongruensi**, mereka tidak dapat mencerminkan informasi yang tidak tersedia untuk itu.

## PENGUKURAN KINERJA PASAR (CONT'D)

Keterbatasan:

- Mendasarkan penghargaan pada penilaian pasar saham jika karyawan tidak dapat mempengaruhi nilai-nilai tersebut tidak akan berpengaruh pada **perilaku** karyawan.
- Penilaian pasar saham dipengaruhi oleh banyak faktor yang **tidak dapat dikendalikan** oleh manajer.
  - Misalnya: aktivitas ekonomi makro, suku bunga, harga faktor, nilai tukar dan tindakan pesaing.
- Evaluasi kinerja relatif digunakan untuk meningkatkan ukuran pasar agar lebih mencerminkan elemen kinerja yang dapat dikontrol.

# PENGUKURAN KINERJA AKUNTANSI

Dua **bentuk dasar** ukuran kinerja:

1. ukuran sisa (ukuran laba akuntansi):

- laba bersih,
- pendapatan operasi,
- EBITDA,
- pendapatan sisa

2. ukuran rasio (ukuran pengembalian akuntansi):

- ROI,
- ROE,
- pengembalian aset bersih,
- pengembalian modal yang disesuaikan dengan risiko.

# PENGUKURAN KINERJA AKUNTANSI (CONT'D)

Keuntungan, ukuran akuntansi:

- dapat diukur secara relatif tepat waktu dan obyektif.
- performa jangka pendek
- ukuran akuntansi relatif kongruen (Dibandingkan dengan kuantitas lain) dengan tujuan organisasi atau maksimalisasi laba.
- dirancang untuk memberikan pencocokan yang lebih baik antara arus masuk dan arus kas keluar.
- korelasi antara laba akuntansi dan perubahan harga saham adalah positif.
- sebagian besar dikendalikan oleh manajer yang kinerjanya sedang dievaluasi
- bisa dimengerti
- tidak mahal

# PENGUKURAN KINERJA AKUNTANSI (CONT'D)

Keterbatasan, ukuran akuntansi: tidak mencerminkan pendapatan ekonomi dengan sempurna, karena ukuran akuntansi:

- walaupun korelasi antara laba akuntansi tahunan dan harga saham adalah positif, tetapi kecil
- tidak ada artinya di perusahaan baru.
- Laba akuntansi sangat bergantung pada pilihan metode pengukuran.
- Laba akuntansi berasal dari aturan pengukuran yang seringkali bias secara konservatif.
- Perhitungan laba mengabaikan beberapa nilai ekonomi dan perubahan nilai yang menurut akuntan tidak dapat diukur secara akurat dan obyektif.
- Keuntungan mengabaikan biaya investasi dalam modal kerja.
- Laba mencerminkan biaya modal yang dipinjam tetapi mengabaikan biaya modal ekuitas.
- Laba akuntansi mengabaikan risiko dan perubahan risiko
- Keuntungan berfokus pada masa lalu.

# PENGUKURAN KINERJA AKUNTANSI (CONT'D)

Keterbatasan, ukuran akuntansi

- Ukuran akuntansi tidak mencerminkan dengan baik perubahan **nilai ekonomi** entitas,
  - terutama dalam jendela (pengamatan) pengukuran yang lebih pendek.

# INVESTASI DAN OPERASI MIOPIA

**Miopia** investasi adalah fakta

- bahwa (sistem pengukuran) meminta pertanggungjawaban manajer atas keuntungan dan pengembalian jangka pendek
- mendorong manajer untuk mengurangi atau menunda investasi yang menjanjikan hasil dalam periode pengukuran masa depan,
- bahkan ketika investasi tersebut jelas memiliki NPV positif.

## INVESTASI DAN OPERASI MIOPIA (CONT'D)

### Miopia operasional:

- membuat keputusan operasional untuk mengalihkan pendapatan lintas periode (panjang),
- bahkan ketika berbahaya dalam jangka panjang (ke pendapatan sekarang)

# INVESTASI DAN OPERASI MIOPIA (CONT'D)

Masalah dengan ukuran akuntansi:

- bias konservatifnya dan pengabaianya terhadap aset tidak berwujud dengan hasil yang didominasi di masa depan.
- Manajer termotivasi untuk menghasilkan laba dan laba akuntansi dan tidak melakukan investasi.
- Mereka mengurangi biaya pada periode saat ini dan tidak mengalami kerugian pendapatan sampai periode yang akan datang.
- Pengisian saluran adalah trik di mana penjualan jangka pendek didorong dengan memperpanjang harga yang lebih rendah kepada distributor yang mendorong mereka untuk memuat sambil berpotensi merugikan penjualan di kemudian hari.
- Miopia investasi hanya terjadi pada bisnis di mana investasi dilakukan di masa depan.

# PENGUKURAN KINERJA LABA ATAS INVESTASI

## Organisasi divisi

- Manajer dalam organisasi divisi dimintai pertanggungjawaban atas keuntungan dari beberapa bentuk laba atas investasi akuntansi (ROI).
- Sebuah organisasi terdesentralisasi ketika otoritas untuk membuat keputusan didorong ke tingkat yang lebih rendah dalam organisasi.
- Semua organisasi divisi terdesentralisasi, walaupun mungkin tidak semua organisasi terdesentralisasi memiliki divisi.
- Ketika desentralisasi dilaksanakan di sepanjang garis kewenangan fungsional, pusat tanggung jawab biasanya adalah
  - pusat biaya dan pendapatan,
  - bukan pusat laba atau investasi.

# PENGUKURAN KINERJA LABA ATAS INVESTASI

(CONT'D)

Keuntungan divisi:

- Manajer lokal menjadi ahli di pasar khusus mereka, dan mereka mampu membuat keputusan yang baik lebih cepat.
- Mereka sangat termotivasi karena mereka mengontrol kesuksesan mereka sendiri secara signifikan.

# PENGUKURAN KINERJA LABA ATAS INVESTASI

(CONT'D)

ROI adalah rasio **laba** akuntansi yang diperoleh divisi **dibagi** dengan **investasi** yang digunakan divisi.

- Keuntungan ROI:
  - menyediakan ukuran tunggal dan komprehensif yang mencerminkan pengorbanan yang dilakukan manajer antara pendapatan, biaya, dan investasi
  - memberikan dominator umum yang dapat digunakan untuk membandingkan pengembalian pada bisnis yang berbeda.
  - Karena dinyatakan dalam persentase, mereka memberi kesan bahwa angka ROI sebanding dengan keuntungan finansial lainnya (walau terkadang salah)
  - Semua manajer memahami apa yang tercermin dari ukuran dan bagaimana mereka dapat dipengaruhi karena ukuran ROI telah digunakan begitu lama di banyak tempat.

# PENGUKURAN KINERJA LABA ATAS INVESTASI

(CONT'D)

Masalah dengan ROI:

- Pembilang dalam ukuran ROI adalah laba akuntansi (semua keterbatasan ukuran keuntungan)
- Kecenderungan tindakan untuk menyebabkan suboptimasi.
- mendorong para manajer untuk melakukan investasi yang membuat divisinya terlihat bagus meskipun investasi tersebut bukan untuk kepentingan terbaik perusahaan.
- memberikan sinyal yang menyesatkan tentang kinerja pusat investasi karena kesulitan dalam mengukur porsi aset tetap penyebutnya.
- Nilai aset yang tercermin di neraca tidak mewakili nilai riil aset yang tersedia bagi manajer untuk mendapatkan keuntungan saat ini.
- Ukuran yang menciptakan insentif bagi manajer untuk menyewa aset, daripada membelinya.
  - Aset sewaan yang dicatat atas dasar sewa operasi tidak diakui di neraca, sehingga tidak termasuk dalam penyebut ROI.

# PENGUKURAN PENDAPATAN SISA

Pengukuran pendapatan sisa sebagai solusi atas masalah pengukuran ROI.

- Penggunaan ukuran pendapatan sisa mengatasi pembatasan suboptimasi ROI.
  - dihitung dengan mengurangi **keuntungan biaya modal** untuk **aset bersih** yang terkait di pusat investasi.
  - Modal dibebankan pada tingkat yang sama dengan biaya modal perusahaan rata-rata tertimbang.
  - karena biaya dapat dibuat sama dengan tingkat pengembalian investasi perusahaan.
- Economic value added (EVA) = laba operasi setelah pajak yang dimodifikasi - (total modal yang dimodifikasi x biaya modal rata-rata tertimbang).

## PENGUKURAN PENDAPATAN SISA (CONT'D)

**Economic** value added (EVA)

= laba operasi setelah pajak yang dimodifikasi - (total modal yang dimodifikasi x biaya modal rata-rata tertimbang).

# PENGUKURAN PENDAPATAN SISA (CONT'D)

## Economic value added (EVA)

- Laba operasi setelah pajak yang dimodifikasi: mencerminkan kapitalisasi dan amortisasi investasi tidak berwujud selanjutnya.
- Modal total yang dimodifikasi: aset tetap, modal kerja dan modal tak berwujud yang dikapitalisasi.
- Biaya modal rata-rata tertimbang: mencerminkan biaya rata-rata tertimbang hutang dan ekuitas.
- EVA mencerminkan hasil penjumlahan transaksi yang diselesaikan selama periode tersebut dan berfokus pada masa lalu, sedangkan
  - pendapatan ekonomi mencerminkan perubahan potensi arus kas masa depan.

## PENGUKURAN PENDAPATAN SISA (CONT'D)

### **Economic** value added (EVA) – Keterbatasan:

- Masalah akurasi perhitungan
- Tidak memecahkan masalah kemampuan kontrol apa pun
- Masalah pemahaman (atas formula)
- Cukup mahal



## DuPont Framework

- Summarizes the financial health of a company.
- Systematic approach for breaking down ROE into three ratios:
  1. Profit margin (measure of profitability)
  2. Asset turnover (measure of efficiency)
  3. Assets-to-equity (measure of leverage)



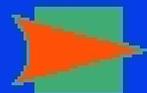
## ROE Components

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity}}$$



## ROE Components

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity}}$$

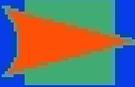


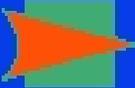
Profitability x Efficiency x Leverage



## ROE Components

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity}}$$

 Profitability x Efficiency x Leverage

 Profit Margin x Asset Turnover x Assets-to-Equity Ratio



## ROE Components

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity}}$$

$$\text{Profitability} \times \text{Efficiency} \times \text{Leverage}$$

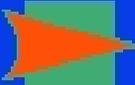
$$\text{Profit Margin} \times \text{Asset Turnover} \times \text{Assets-to-Equity Ratio}$$

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Revenue}} \times \frac{\text{Revenue}}{\text{Assets}} \times \frac{\text{Assets}}{\text{Equity}}$$



## ROE Components

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity}}$$

 Profitability x Efficiency x Leverage

 Profit Margin x Asset Turnover x Assets-to-Equity Ratio

  $\frac{\text{Net Income}}{\text{Revenue}}$  x  $\frac{\text{Revenue}}{\text{Assets}}$  x  $\frac{\text{Assets}}{\text{Equity}}$



## Common-Size Financial Statements

- Divide all financial statement numbers for a given year by the total revenues for the year.
- All amounts are then shown as a percentage of revenues for that year.
- Helps to pinpoint problem areas.

Uncommon Company  
Common-Size Income Statement  
For the Year Ended 12/31/02

Revenues. . . . .	\$10,000	100%
Cost of sales. . . . .	5,000	50
Selling & admin. exp. . . . .	<u>1,500</u>	<u>15</u>
Income before taxes. . . . .	\$ 3,500	35%
Income tax expense. . . . .	<u>1,000</u>	<u>10</u>
Net income. . . . .	<u>\$ 2,500</u>	<u>25%</u>

## REFERENSI

Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. 2017.

*Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 4<sup>th</sup>*. USA: Pearson, **Chapter 10**.

Simons, Robert. 2014. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategi*, 1st edition, USA: Pearson