



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

Financial Performance Measures and Their Effects

Chapter 10

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Brief Content

Preface	xiii	11 Remedies to the Myopia Problem	448
Acknowledgements	xvi	12 Using Financial Results Controls in the Presence of Uncontrollable Factors	517
SECTION I The Control Function of Management		SECTION V Corporate Governance, Important Control-Related Roles, and Ethics	
1 Management and Control	3	13 Corporate Governance and Boards of Directors	573
SECTION II Management Control Alternatives and Their Effects		14 Controllers and Auditors	629
2 Results Controls	33	15 Management Control-Related Ethical Issues	677
3 Action, Personnel, and Cultural Controls	86	SECTION VI Management Control When Financial Results Are Not the Primary Consideration	
4 Control System Tightness	128	16 Management Control in Not-for-profit Organizations	721
5 Control System Costs	173	Index	761
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		

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

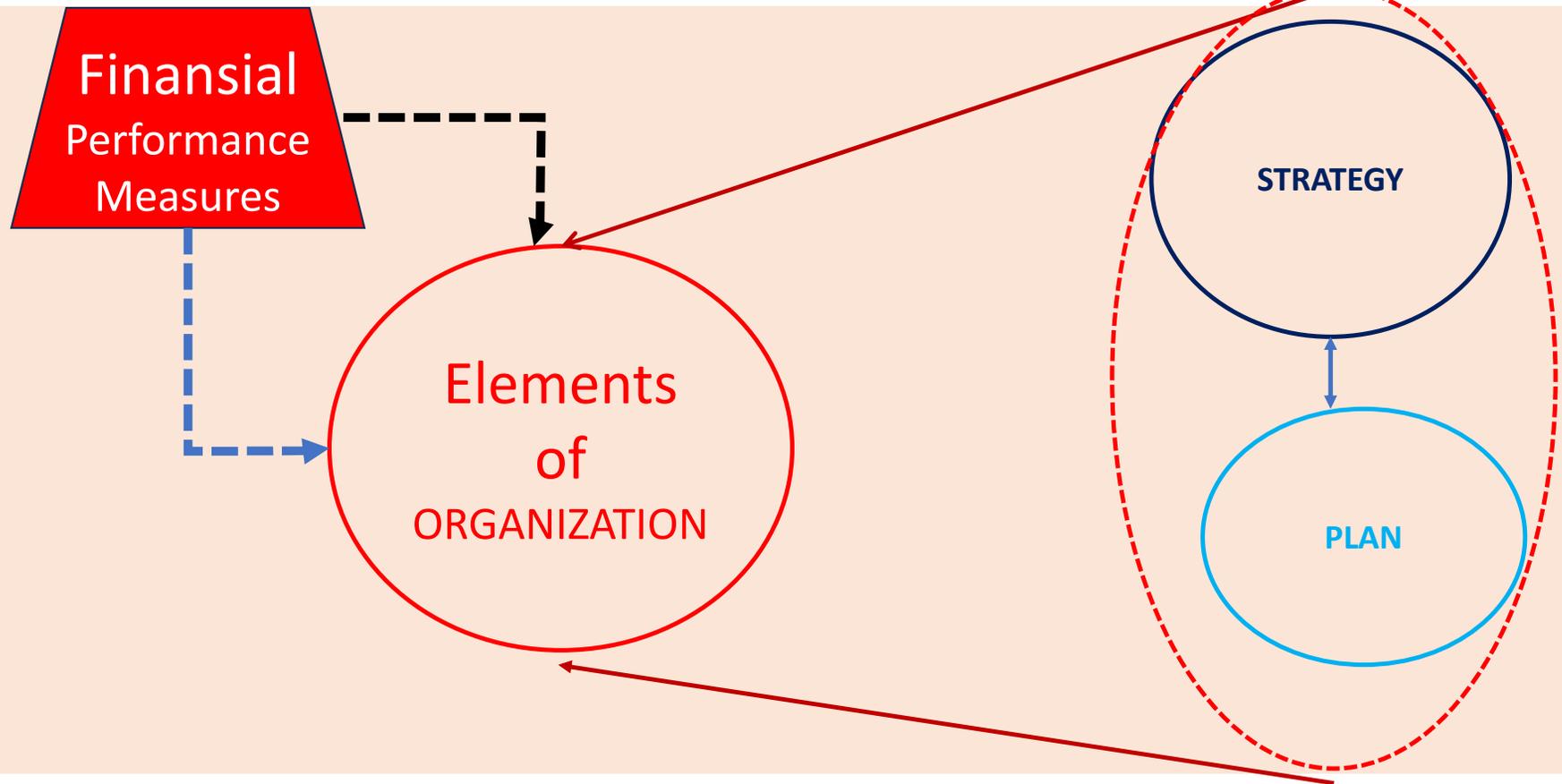
MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

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

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

MCS



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 dengan 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 laba (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 laba dan return (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 keuntungan 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 dimana 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 dimana investasi dilakukan di masa depan.

PENGUKURAN KINERJA LABA ATAS INVESTASI

Organisasi divisi

- Manajer dalam organisasi divisi dimintai pertanggungjawaban atas **return**/ 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)

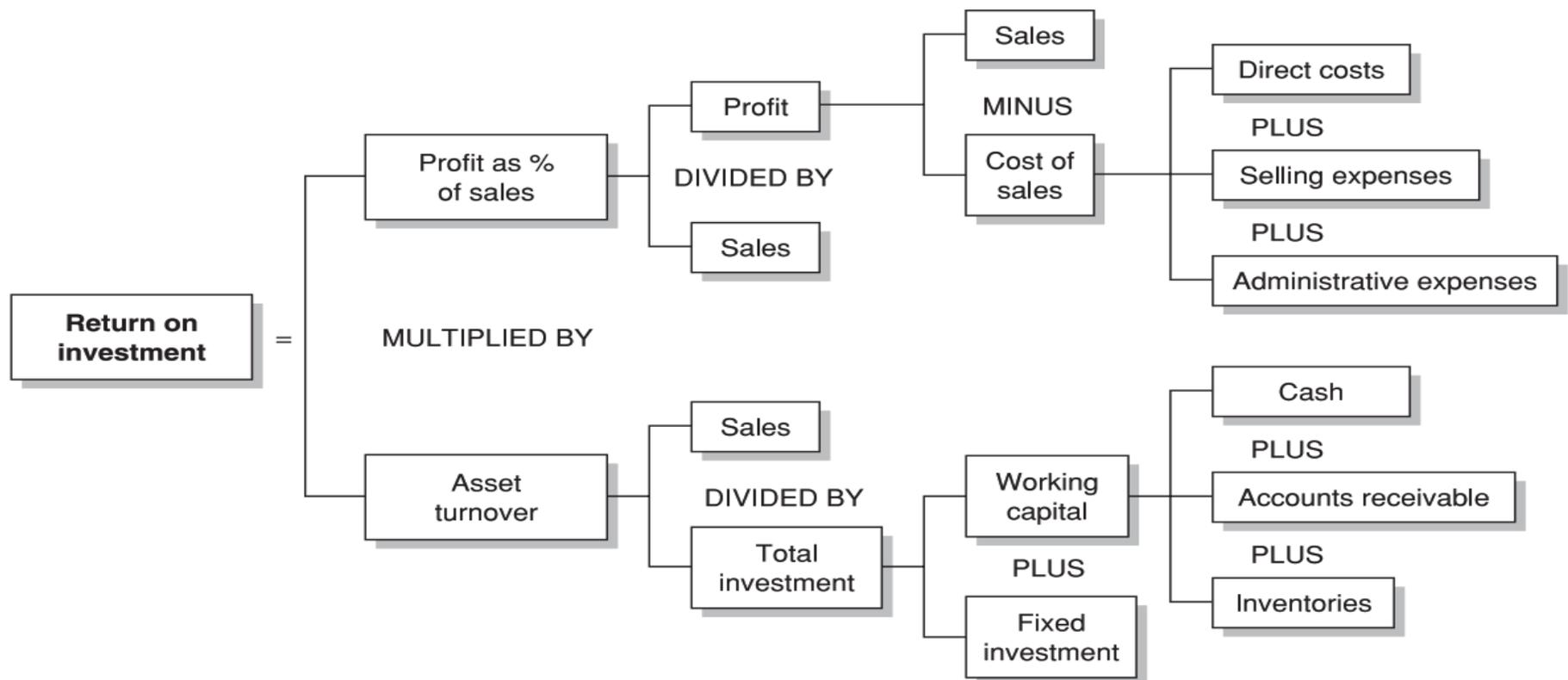
Keuntungan divisi:

- 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)

Gambar 10.1: Alur formula, hubungan faktor yang mempengaruhi ROI



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)



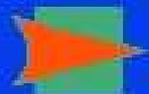
ROE Components

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



ROE Components

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



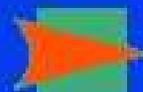
Profitability x Efficiency x Leverage



ROE Components

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

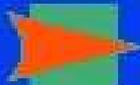
 Profitability x Efficiency x Leverage

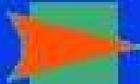
 Profit Margin x Asset Turnover x Assets-to-Equity Ratio



ROE Components

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

 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 $\frac{\text{Assets}}{\text{Equity}}$



ROE Components

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

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

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

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



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>

CONCLUSION

- Tujuan utama manajer perusahaan pencari laba adalah untuk memaksimalkan nilai pemegang saham atau perusahaan,
 - yang merupakan konsep jangka panjang
 - yang berorientasi pada masa depan.
- Ukuran **laba** akuntansi dan **return** jangka pendek memberikan indikator pengganti yang tidak sempurna dari perubahan **nilai** perusahaan.

CONCLUSION

- *Miopia manajemen*, fokus yang berlebihan pada kinerja jangka pendek,
 - adalah efek samping yang hampir tak terhindarkan dari penggunaan sistem kontrol **hasil** keuangan
 - yang dibangun di atas ukuran kinerjaakuntansi.
- Pada bab **berikutnya**, kita membahas enam alternatif yang dapat digunakan secara individual atau dalam kombinasi untuk **menghilangkan** atau **mengurangi** miopia.

CONCLUSION

- Dalam bab ini, kita telah membahas masalah *suboptimasi*,
 - bentuk lain dari perpindahan perilaku
 - yang disebabkan terutama oleh penggunaan ukuran tipe **ROI berbasis akuntansi**.
- Manajer yang masih mengandalkan tipe ukuran ROI melakukannya hal demikian (padahal)
 - mungkin karena kelemahan konseptual ROI yang dipahami dengan baik dan
 - potensi masalah suboptimasi dapat dipantau melalui penganggaran modal perusahaan dan proses perencanaan strategis.
 - Manajer divisi yang sangat menguntungkan dapat didorong untuk melakukan lebih banyak investasi, dan investasi yang diusulkan dari divisi yang kurang menguntungkan dapat diteliti dengan cermat (akhirnya dikurangi).

CONCLUSION

- Manajer yang dievaluasi oleh langkah-langkah ini harus memahami bahwa ketika mereka "menjalankan" bisnis mereka dengan tidak berinvestasi di dalamnya atau dengan tidak mengganti aset lama mereka pada akhirnya akan menghambat kemampuan mereka untuk menghasilkan pendapatan dari aset ini,
 - sehingga merugikan **pembilang** ukuran ROI mereka,
 - asumsinya mereka berencana untuk berada cukup lama di perusahaan sehingga menjadi kekhawatiran mereka.
- Dalam pengertian itu, ukuran ROI memiliki, hanya seiring waktu, mekanisme disiplin diri yang dibangun di dalamnya.

CONCLUSION

- Masalah suboptimasi dapat dihindari atau dikurangi sampai batas tertentu
 - melalui proses tinjauan investasi, serta
 - melalui mekanisme disiplin diri yang melekat.
- Dengan menggunakan proses ini, perusahaan dapat menggunakan sistem kontrol hasil yang berfokus pada ROI dengan beberapa tingkat efektivitas.

CONCLUSION

- Orang mungkin bertanya: Mengapa menggunakan **sistem** pengukuran yang bekerja secara efektif hanya dalam hubungannya dengan pengawasan dan proses birokrasi (atau mekanisme kontrol penyeimbangan lainnya) yang diperlukan untuk mencegah manajer mengambil **tindakan** yang tidak diinginkan?
- Jawaban atas pertanyaan itu dalam banyak pengaturan
 - adalah bahwa manfaat bersih dari sistem (pengukuran) semacam itu lebih besar daripada beberapa alternatif lain yang layak.
 - Tidak ada obat mujarab, dan kontrol yang lebih baik kemungkinan akan muncul dari serangkaian mekanisme yang saling memperkuat dan menyeimbangkan.
- Ukuran kinerja serba guna (atau sistem pengukuran kinerja) yang memenuhi semua tujuan kontrol secara efektif tanpa memicu efek samping yang berpotensi berbahaya sama sekali **tidak ada**.

REFERENSI

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

Management Control Systems, Perforamanc Measurement, Evaluatio and Incentives. 4th. USA: Person, Chapter 10.

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