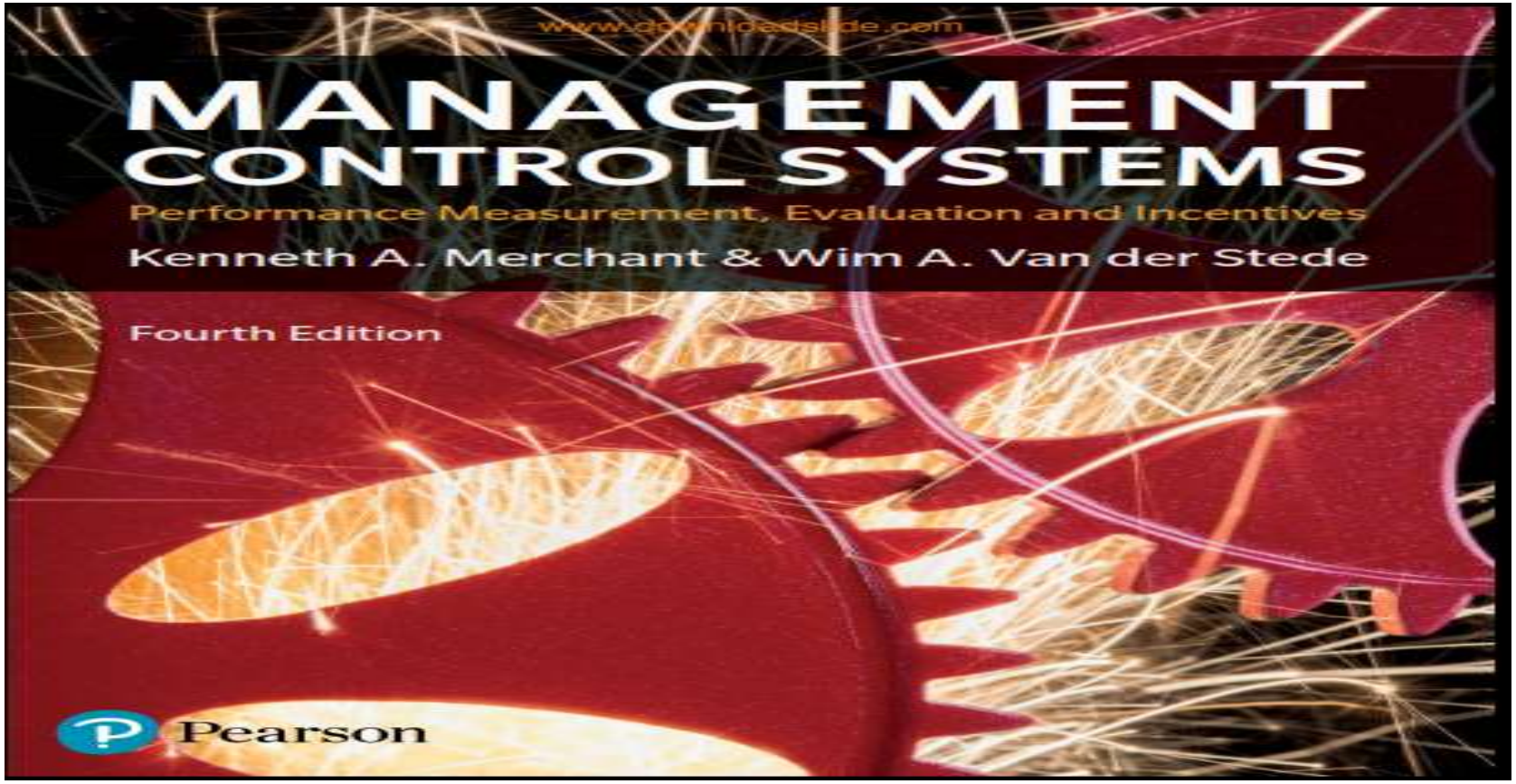
MANAGEMENT
CONTROL SYSTEMS
Performance Measurement, Evaluation and Incentives
Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede
Fourth Edition
Pearson

BANDI

USING FINANCIAL RESULTS CONTROLS IN THE PRESENCE OF UNCONTROLLABLE FACTORS

CHAPTER 12

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

Prinsip pengendalian:

- orang harus bertanggung jawab hanya atas apa yang mereka kendalikan.
- Karyawan tidak boleh dihukum karena nasib buruk atau diberi hadiah ekstra untuk keberuntungan.
- Banyak ukuran hasil penting adalah yang hanya sebagian tidak terkendali.

Prinsip kendali

- Ketika karyawan diminta bertanggung jawab atas faktor-faktor yang tidak terkendali,
  - organisasi menanggung biaya untuk melakukannya
  - karena sebagian besar karyawan menolak risiko.
- Karyawan menyukai imbalan yang bergantung pada kinerja mereka untuk bersumber langsung dari usaha mereka dan tidak terpengaruh oleh keanehan yang tak terkendali

Prinsip kendali (cont'd)

- Penghindaran risiko adalah dasar untuk argumen utama
  - yang mendukung prinsip pengendalian.
- Pemilik adalah netral risiko karena mereka dapat mendiversifikasi portofolionya melalui pasar keuangan yang rumit yang memang dibentuk untuk tujuan itu.
- Imbalan pemilik berasal langsung dari fungsi dari menanggung risiko yang mereka lakukan.

Jenis faktor yang tidak dapat dikendalikan

Jenis faktor:

1. Faktor ekonomi dan kompetitif.
2. Bencana alam:
3. Saling ketergantungan

Jenis faktor yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

Jenis faktor - Faktor ekonomi dan kompetitif:

- Keuntungan dipengaruhi oleh banyak faktor
- yang berubah dan setiap hasil pengukuran lainnya
- Yang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor yang tidak terkendali.
- Sebagian besar evaluator tidak melindungi manajer sepenuhnya dari perubahan faktor ekonomi dan kompetitif, meskipun mereka mungkin mengambil langkah-langkah agar organisasi berbagi sebagian risiko dengan manajer.

Jenis faktor yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

Jenis faktor - Bencana alam:

- Ini adalah peristiwa besar, tak terduga, satu kali, benar-benar tak terkendali, seperti
  1. badai,
  2. gempa bumi,
  3. banjir.

Jenis faktor yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

Jenis faktor - Saling ketergantungan:

- menandakan bahwa area organisasi atau individu tidak sepenuhnya mandiri, dan
- dengan demikian, hasil yang diukur dipengaruhi oleh orang lain dalam organisasi

Jenis faktor yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

Jenis faktor - Saling ketergantungan

- Ada tiga jenis:
  1. Interdependensi terkumpul: di mana entitas perusahaan menggunakan sumber daya bersama atau sumber daya bersama. Rendah ketika entitas relatif mandiri.
  2. Interdependensi berurutan: ketika output dari satu entitas adalah input dari entitas lain. Tinggi: perusahaan yang terintegrasi secara vertikal.
  3. Saling ketergantungan timbal balik: entitas organisasi menghasilkan output yang digunakan oleh entitas lain dan menggunakan input dari mereka.

Jenis faktor yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

Jenis faktor - Saling ketergantungan

- Intervensi dari manajemen tingkat yang lebih tinggi:
  - manajer tingkat yang lebih tinggi dapat memaksakan keputusan tentang manajer tingkat yang lebih rendah dan
  - dengan demikian secara signifikan mempengaruhi ukuran hasil yang terkait dengan satu atau lebih bentuk imbalan.

Mengontrol efek distorsi yang tidak dapat dikendalikan

Manajer dapat mengurangi beberapa efek yang menyimpang dengan salah satu dari kedua pendekatan yang saling melengkapi:

1. Sebelum periode pengukuran dimulai, mereka dapat menentukan ukuran hasil untuk memasukkan hanya item-item yang dapat dikontrol oleh karyawan atau setidaknya mempengaruhi.
2. Setelah periode pengukuran berakhir, mereka dapat menghitung dan menyesuaikan efek dari faktor yang tidak terkendali yang tersisa.

Mengontrol efek distorsi yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

Mengontrol untuk yang tidak dapat dikendalikan sebelum periode pengukuran:

1. Membeli asuransi
2. Desain struktur tanggung jawab: minta pertanggungjawaban karyawan atas area kinerja yang Anda ingin mereka perhatikan.

Mengontrol efek distorsi yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

Mengontrol untuk yang tidak dapat dikendalikan setelah periode pengukuran:

1. Analisis Variances
2. Standar kinerja yang fleksibel:
3. Evaluasi kinerja relatif:
4. Evaluasi kinerja subyektif:

Mengontrol efek distorsi yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

1. Analisis Variances:
   - Sebuah teknik dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa dua angka berbeda.
   - Mereka digunakan untuk menjelaskan mengapa hasil aktual berbeda dari standar, anggaran atau harapan yang telah ditentukan sebelumnya.
   - Mereka memiliki dua tujuan:

Mengontrol efek distorsi yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

1. Analisis Variances - Mereka memiliki dua tujuan:
   - Pisahkan beberapa faktor yang tidak terkontrol dari faktor-faktor yang dapat dikendalikan yang menyebabkan hasil aktual berbeda dari rencana.
   - Pisahkan faktor kinerja tertentu yang dapat dikontrol dari orang lain sehingga individu tertentu dapat dimintai pertanggungjawaban untuknya.

Mengontrol efek distorsi yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

2. Standar kinerja yang fleksibel:
   - Kinerja yang diharapkan dicapai karyawan mengingat kondisi aktual
   - yang dihadapi selama periode pengukuran.

Mengontrol efek distorsi yang tidak dapat dikendalikan (cont'd)

3. Evaluasi kinerja subyektif:
   - Mereka mempertimbangkan semua logika yang terkandung dalam metode objektif penyesuaian untuk yang tidak dapat dikendalikan.
   - Mereka dapat mengoreksi kekurangan dalam ukuran hasil.
   - Populer dengan evaluator karena mereka memberikan sumber kekuatan yang signifikan atas bawahan mereka.
   - Namun, ini cenderung bias dan seringkali mengarah pada umpan balik yang tidak memadai tentang bagaimana kinerja dievaluasi.
   - Karyawan sering tidak memahami atau memercayai mereka.
   - Evaluasi kinerja subyektif mahal dalam waktu manajemen.

Masalah faktor tak terkendali lainnya

Masalah saat mempertimbangkan penyesuaian untuk yang tidak dapat dikendalikan:

- Tujuan dilakukannya penyesuaian.
- Arah penyesuaian.
  - Hanya melindungi karyawan dari penderitaan karena nasib buruk, tetapi tidak untuk melindungi pemilik dari membayar imbalan yang tidak pantas untuk keberuntungan.

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