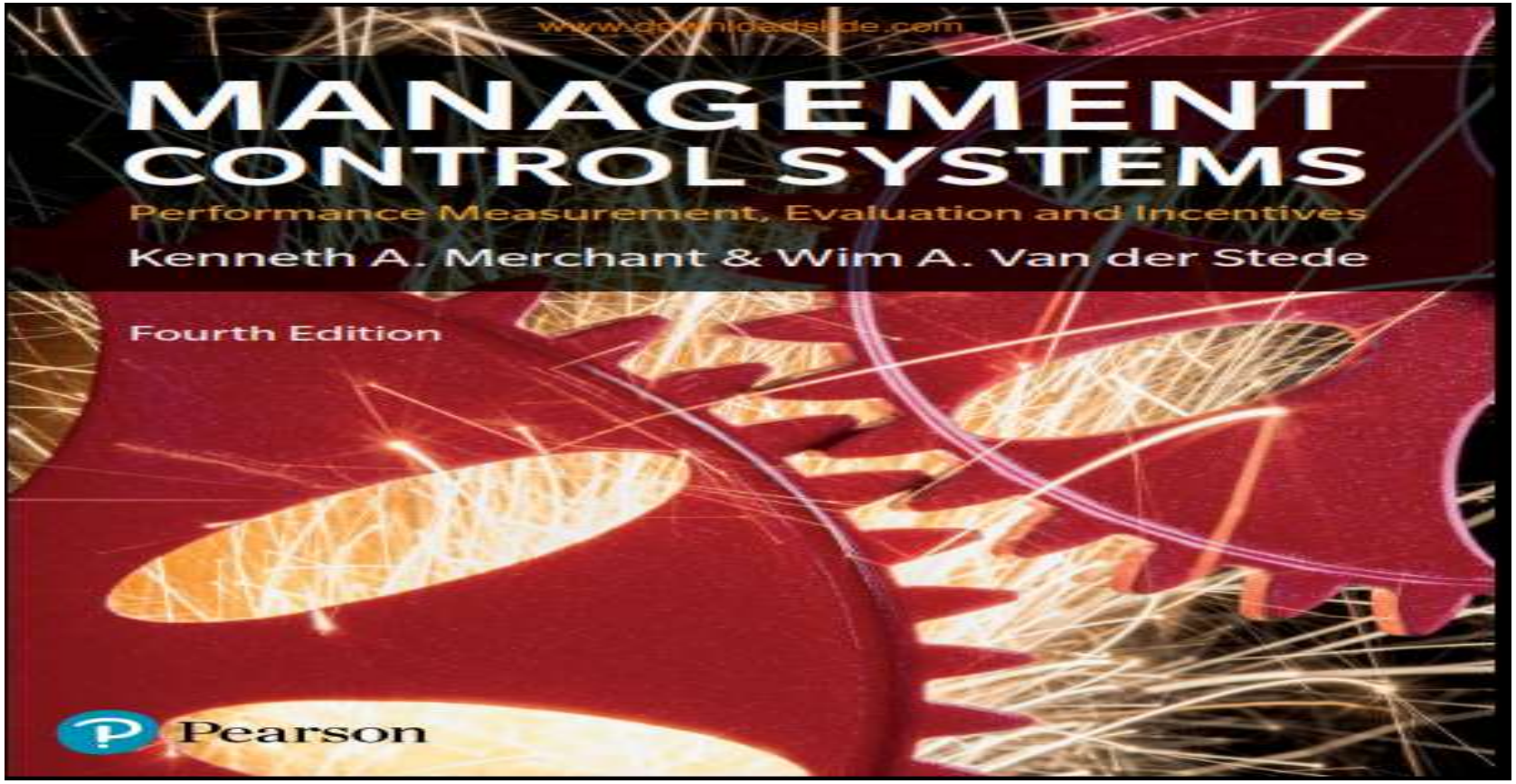
MANAGEMENT
CONTROL SYSTEMS
Performance Measurement, Evaluation and Incentives
Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede
Fourth Edition
Pearson

BANDI

MANAGEMENT CONTROL-RELATED ETHICAL ISSUES

CHAPTER 15

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 5

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

INTRODUCTION

- Etika berupaya untuk menjawab pertanyaan tentang moralitas;
  - yaitu tentang konsep seperti baik dan buruk, benar dan salah.
- Etika penting bagi manajer yang terlibat dengan MCS
  - karena prinsip-prinsip etika dapat memberikan panduan yang berguna untuk mendefinisikan bagaimana perilaku karyawan.

INTRODUCTION

- Etika adalah subjek yang sulit dipahami para manajer:
  - pelatihan disiplin dasar sebagian besar manajer adalah di bidang ekonomi.
  - Orang yang rasional biasanya bertindak untuk memaksimalkan kepentingan diri mereka sendiri dan
  - tujuan utama karyawan di organisasi laba adalah untuk memaksimalkan nilai pemegang saham.

PENTINGNYA ANALISIS ETIS YANG BAIK

- Perilaku tidak etis mahal bagi individu, organisasi, pasar, dan masyarakat.
- Perilaku tersebut menciptakan kebutuhan akan undang-undang dan standar tambahan dari pemerintah dan badan pengatur, dan aturan, ulasan, atau pengawasan tambahan dalam organisasi.
- Untuk mengendalikan perilaku tidak etis dalam suatu organisasi, manajer perlu mengembangkan keterampilan penalaran etis.

PENTINGNYA ANALISIS ETIS YANG BAIK (Cont'd)

- Manajer membutuhkan ahli tentang moral
  - untuk membuat penilaian etis yang baik.
- Sesi pelatihan, kode etik, dan kredo membantu karyawan mengidentifikasi dan memikirkan masalah etika.
- Manajer harus berfungsi sebagai contoh moral: panutan (*role model*).

MODEL ETIS

Empat model etika yang sering dicitasi:

1. Utilitarianisme
2. Hak dan kewajiban
3. Keadilan (*justice*) / kejujuran (*fairness*)
4. Kebajikan (*Virtues*)

MODEL ETIS (cont'd)

1. Utilitarianisme
   - Kebenaran tindakan dinilai semata-mata berdasarkan konsekuensi mereka.
   - Suatu tindakan secara moral benar jika memaksimalkan total kebaikan di dunia; yaitu, jika ia menghasilkan setidaknya sebanyak barang bersih seperti tindakan lain yang bisa dilakukan.
   - Keterbatasan:
   - Mengkuantifikasi barang bersih sulit karena manfaat dari beberapa tindakan atau keputusan sulit untuk diukur, dikumpulkan, dan dibandingkan antar individu.
   - Menggunakan pemikiran tipe utilitarian membuatnya mudah untuk mengorbankan kesejahteraan beberapa individu demi kebaikan jumlah yang lebih besar.

MODEL ETIS (cont'd)

2. Hak dan kewajiban
   - Setiap individu memiliki hak moral tertentu berdasarkan sifatnya sebagai manusia.
   - Setiap hak yang dimiliki individu menciptakan kewajiban bagi orang lain untuk menyediakan, atau setidaknya untuk tidak ikut campur.

- Keterbatasan:
  - Sulit untuk mendapatkan persetujuan tentang apa hak-hak individu atau kelompok individu yang berbeda harus miliki karena hak dapat berkembang biak, dan mereka dapat bertentangan.

MODEL ETIS (cont'd)

3. Keadilan/ kejujuran (fairness)
   - Orang harus diperlakukan dengan cara yang sama kecuali jika mereka berbeda dalam cara yang relevan.
- Keterbatasan:
   - Sangat mudah untuk mengabaikan efek pada kesejahteraan sosial agregat dan individu tertentu.

MODEL ETIS (cont'd)

4. Kebajikan

- Integritas, kesetiaan, dan keberanian.
- Individu dengan integritas memiliki niat untuk melakukan apa yang benar secara etis tanpa memperhatikan kepentingan pribadi.
- Loyalitas adalah kesetiaan terhadap kesetiaan seseorang.
- Keberanian adalah kekuatan untuk berdiri teguh dalam menghadapi kesulitan atau tekanan.

MENGANALISIS MASALAH ETIKA

- Perilaku etis yang baik perlu dibimbing oleh lebih dari sekadar opini, intuisi, atau perasaan yang baik dari orang lain.
- Langkah-langkah berikut harus ada dalam setiap analisis etis:
  1. Klarifikasi fakta
  2. Definisikan masalah etika
  3. Tentukan alternatifnya
  4. Bandingkan nilai dan alternatif
  5. Nilai konsekuensinya
  6. Membuat sebuah keputusan

MENGAPA ORANG BERPERILAKU TIDAK ETIS?

Ada empat alasan dasar:

1. Beberapa orang pada dasarnya tidak jujur.
2. Pelepasan moral: tidak ada dasar dalam etika.
3. Beberapa orang yang mengenali masalah etika mengembangkan rasionalisasi untuk membenarkan perilaku mereka yang mungkin tidak etis.
4. Beberapa orang yang terlatih dalam etika dan yang tahu mereka melakukan sesuatu yang salah tidak dapat berhenti karena mereka tidak memiliki keberanian moral; kekuatan untuk melakukan hal yang benar meskipun takut akan konsekuensinya.

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT MANAJEMEN KONTROL UMUM

Empat masalah etika terkait kontrol manajemen umum:

1. Membuat senjangan anggaran
2. Etika memanajemen laba
3. Etika merespons indikator kontrol yang cacat
4. Etika menggunakan indikator kontrol yang 'terlalu baik

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT MANAJEMEN KONTROL UMUM (Lanjutan)

1. Membuat senjangan anggaran

- Manajer bernegosiasi tentang target kinerja dan mereka ingin mengubah posisi mereka agar diberikan target yang lebih mudah dicapai.
- Manajer di semua tingkatan organisasi bernegosiasi untuk mengendur dalam anggaran mereka, dan semua orang menyadari norma perilaku.

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT MANAJEMEN KONTROL UMUM (Lanjutan)

2. Etika memanajemen laba

- Setiap tindakan yang mengubah laba yang dilaporkan sambil tidak memberikan keuntungan ekonomi nyata bagi organisasi dan, terkadang, justru menyebabkan kerugian.
- Manajemen Laba dirancang untuk:
  - Tingkatkan penghasilan
  - Penghasilan lancar: untuk memberi kesan prediktabilitas pendapatan lebih tinggi dan, karenanya, risiko perusahaan lebih rendah.
  - Kurangi penghasilan: hemat laba untuk periode mendatang ketika mungkin diperlukan atau untuk menurunkan harga saham untuk memfasilitasi pembelian manajemen.

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT MANAJEMEN KONTROL UMUM (Lanjutan)

2. Etika memanajemen laba - Manajemen laba tidak etis karena:
   - Sebagian besar tindakan tidak jelas bagi pengguna laporan keuangan eksternal atau internal. Mereka yang terlibat dalam manajemen laba mungkin mendapatkan keuntungan pribadi melalui penipuan.
   - Banyak orang percaya bahwa manajer profesional dan akuntan memiliki tugas untuk mengungkapkan informasi yang disajikan secara adil.
   - Distorsi dapat diartikan sebagai tidak konsisten dengan kewajiban integritas manajer dan akuntan untuk jujur, adil dan jujur.
   - Hadiah yang diperoleh dari mengelola pendapatan tidak adil ketika kinerja yang dilaporkan hanya kosmetik, tidak nyata.

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT MANAJEMEN KONTROL UMUM (Lanjutan)

3. Etika merespons indikator kontrol yang cacat

- Ketika target dan resep tidak didefinisikan dengan benar, mereka sebenarnya dapat memotivasi perilaku yang diketahui karyawan tidak dalam kepentingan terbaik organisasi.

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT MANAJEMEN KONTROL UMUM (Lanjutan)

4. Etika menggunakan indikator kontrol yang 'terlalu baik'

MENYEBARKAN ETIKA YANG BAIK DALAM SUATU ORGANISASI

- Spesialis perusahaan mengembangkan daftar standar, aturan, dan peraturan khusus yang mewujudkan prinsip etika yang baik.
- Mereka mengomunikasikan daftar-daftar ini baik melalui manual kebijakan dan prosedur perusahaan, kode etik perusahaan, atau set memorandum yang kurang formal.
- Manajer harus memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan.
- Manajer tingkat atas harus menetapkan nada yang baik di atas, dan mereka harus berusaha untuk mempertahankan MCS internal yang baik sehingga calon pelanggar tahu ada kemungkinan besar mereka akan ditangkap.

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