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

INTRODUCTION

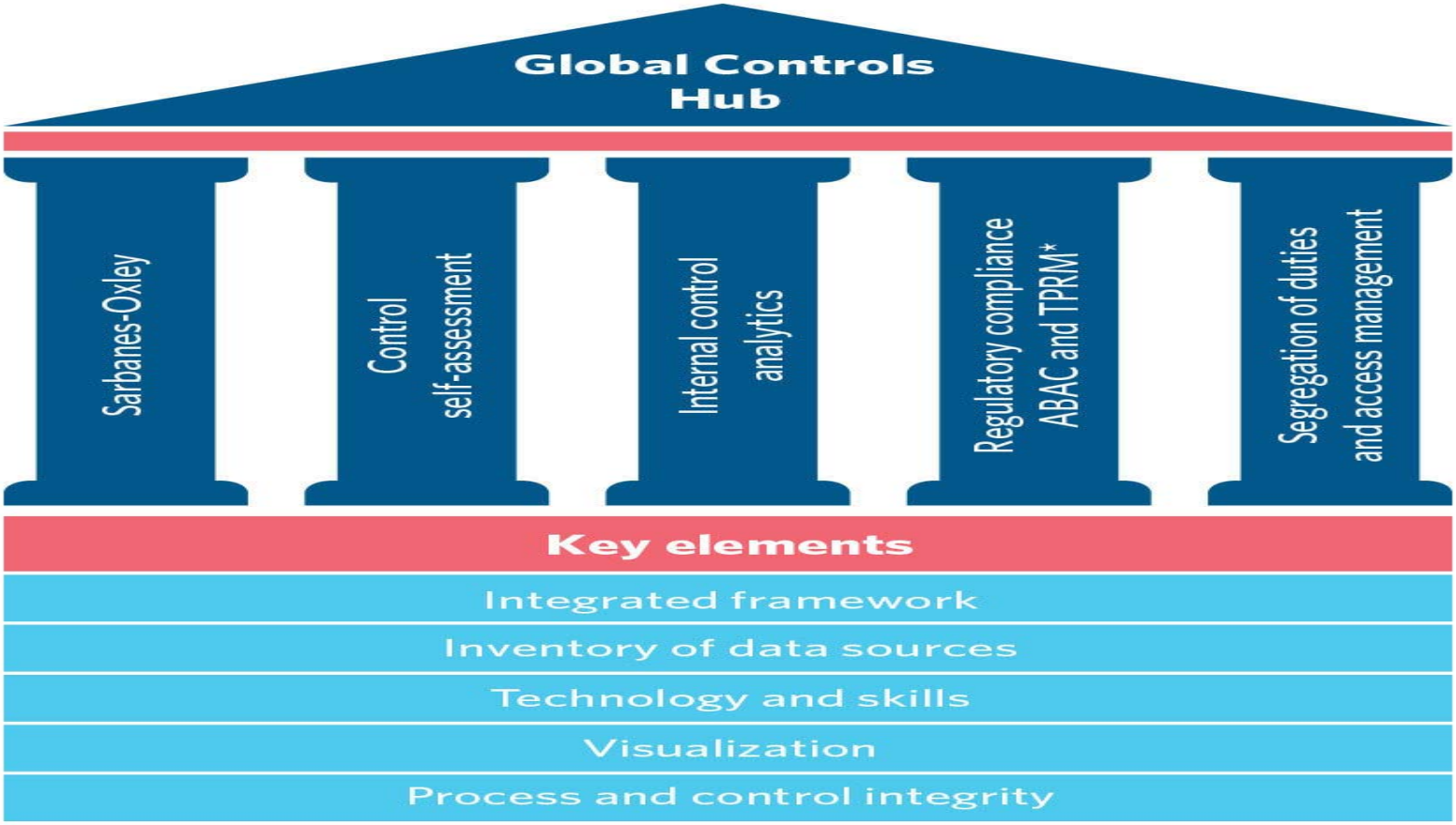
CHAPTER 1

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Source: https://www.slideserve.com/race/management-control-systems-and-responsibility-accounting

CONTROLLERSHIP

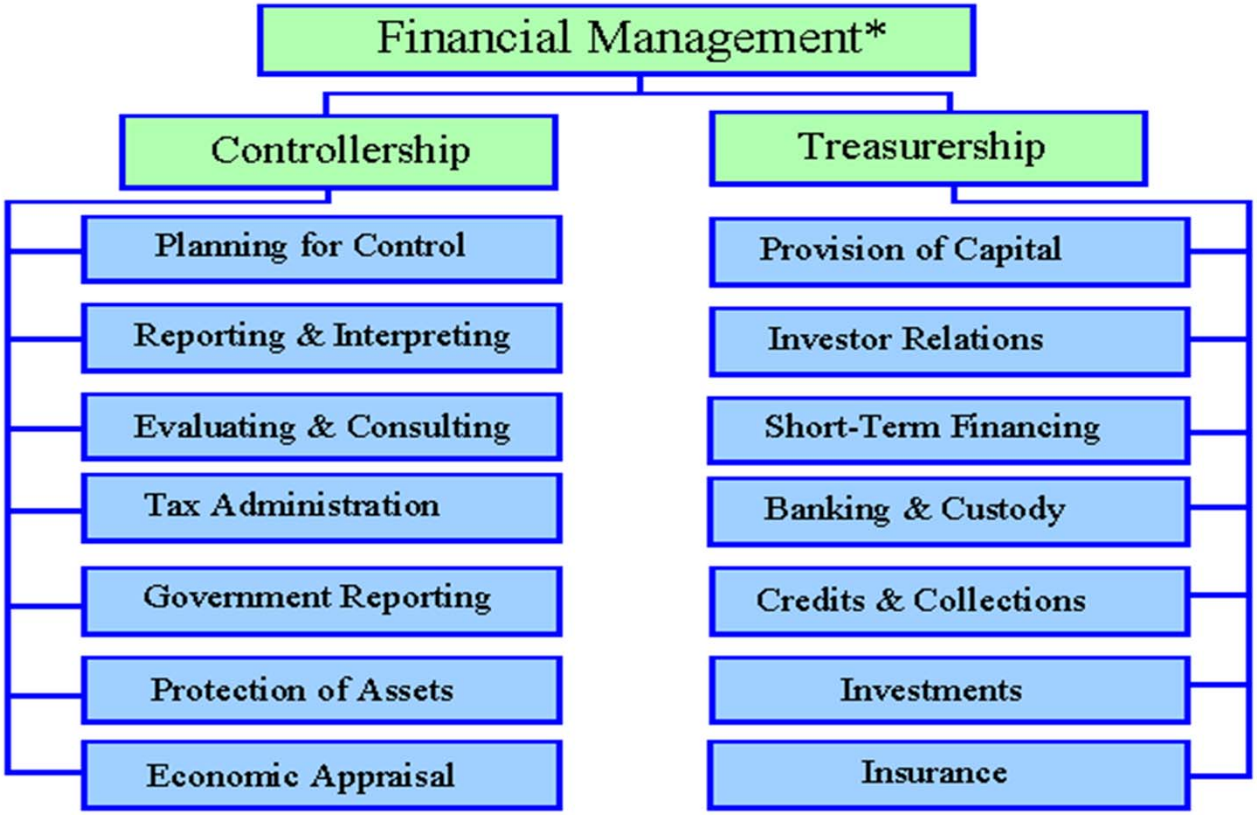
- Elements of Control



Source: https://www.genpact.com/insight/point-of-view/a-new-era-for-controllership

CONTROLLERSHIP

- Financial Managemen & Controllership



Source: https://maaw.info/ControllershipTreasurership.htm

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 1

1 Management and Control 3

Management and control 8
Causes of management control problems 12
Characteristics of good management control 15
Control problem avoidance 15
Control alternatives 19
Outline of this text 19
Notes 20
Leo's Four-Plex Theater 22
Wong's Pharmacy 23
Private Fitness, Inc. 23
Atlanta Home Loan 25

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Section 2

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

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Section 3

SECTION III
Financial Results Control Systems

7 Financial Responsibility Centers 261

8 Planning and Budgeting 297

9 Incentive Systems 353

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Section 4

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

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

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Section 6

SECTION VI
Management Control When Financial Results Are Not the Primary Consideration

16 Management Control in Not-for-profit Organizations 721

INTRODUCTION

Kontrol manajemen adalah fungsi penting dalam organisasi.

- Kegagalan kontrol manajemen dapat menyebabkan:
  - kerugian finansial yang besar,
  - kerusakan reputasi, dan
  - bahkan mungkin kegagalan organisasi.
- contoh di sektor jasa keuangan yang karena krisis keuangan menyebabkan kegagalan kontrol yang terkait dengan sistem informasi berkarat (*rusty*)

INTRODUCTION

Kontrol manajemen - contoh kegagalan control

- kesalahan penjualan layanan keuangan seperti asuransi perlindungan gaji yang berasal dari taktik berbasis penjualan yang agresif;
- tuduhan bahwa perusahaan jasa keuangan membantu klien mereka menghindari pajak;
- manipulasi suku bunga, seperti LIBOR yang terhormat (tolok ukur suku bunga antar bank yang digunakan untuk menghitung suku bunga pada trans-tindakan keuangan utama di seluruh dunia);
- kesalahan dalam kontrol internal seputar pelaporan harga komoditas oleh meja perdagangan bank; lebih terisolasi tetapi melumpuhkan "perdagangan nakal" yang tidak sah; dan
- pelanggaran anti pencucian uang, hanya untuk menyebutkan yang paling mencolok.

Outline of this text book

Buku teks ini membahas MCS dari beberapa sudut yang berbeda:

- masing-masing fokus dari satu bagian utama.
- Bagian II membedakan kontrol berdasarkan objek kontrol, yang dapat fokus pada
  - hasil yang diproduksi (kontrol hasil),
  - tindakan yang diambil (kontrol tindakan), atau
  - jenis orang yang digunakan dan norma dan nilai bersama mereka (personel dan kontrol budaya).

Outline of this text book

Buku teks ini membahas MCS dari beberapa sudut yang berbeda:

- Bab 2–6 di Bagian II membahas masing-masing bentuk control:
  - hasil yang mereka hasilkan (yang dapat positif dan negatif), dan
  - faktor-faktor yang mengarahkan manajer untuk memilih satu objek kontrol atas yang lain.
  - kontrol internal sebagai salah satu jenis kontrol tindakan di Bab 3, dan
  - seberapa ketat mereka harus diterapkan di Bab 4
  - Ketika MCSs berlebihan menyesakkan, mereka dapat memperburuk daripada mengurangi masalah control, dibahas di Bab 4 dan 5,
    - tidak hanya biaya langsung, eksplisit, lebih mudah diukur, di luar saku, tetapi juga berbagai jenis biaya tidak langsung dan implisit untuk memperketat kontrol

Outline of this text book (cont'd)

Teks membahas MCS dari beberapa sudut yang berbeda…

- Bagian III berfokus pada elemen utama sistem kontrol hasil keuangan, jenis kontrol hasil penting di mana hasil didefinisikan dalam hal keuangan.
- Bagian ini mencakup pembahasan
  - struktur tanggung jawab keuangan (Bab 7),
  - sistem perencanaan dan penganggaran (Bab 8), dan
  - sistem insentif (Bab 9).

Outline of this text book (cont'd)

Teks membahas MCS dari beberapa sudut yang berbeda…

- Bagian IV membahas beberapa masalah besar, ketika mereka menggunakan sistem kontrol hasil keuangan dan, khususnya, pengukuran kinerja yang mendorong mereka.
  - kecenderungan langkah-langkah akuntansi untuk menyebabkan manajer berorientasi pada jangka pendek yang berlebihan (miopik),
  - kecenderungan langkah-langkah pengembalian investasi kinerja untuk menyebabkan keputusan evaluasi investasi dan kinerja yang buruk, dan
  - kemungkinan reaksi perilaku negatif dari manajer yang bertanggung jawab atas faktor-faktor di mana mereka memiliki kontrol yang kurang dari penuh.
- Sepanjang Bab 10–12, kami juga membahas beberapa pendekatan yang dapat diandalkan organisasi untuk mengurangi masalah ini.

Outline of this text book (cont'd)

Teks membahas MCS dari beberapa sudut yang berbeda…

- Bagian V membahas beberapa peran kontrol organisasi utama, termasuk pengontrol, auditor, dan komite audit dewan direksi.
- Bagian Ini juga membahas:
  - perkembangan terbaru dalam tata kelola perusahaan (Bab 13 dan 14) serta
  - masalah etika terkait kontrol umum dan cara menganalisisnya (Bab 15).

Outline of this text book (cont'd)

Teks membahas MCS dari beberapa sudut yang berbeda…

- Mengingat fokus pada kontrol hasil keuangan dibahas terutama Bagian III dan IV,
- di bagian akhir (Bab 16), memperluas focus, dengan membahas pertinensi MCS
  - ketika hasil keuangan bukan raison d'être utama organisasi, seperti di organisasi nirlaba, atau
  - di mana ada misi atau kekhawatiran yang lebih luas di luar ranah keuangan,
    - seperti mengenai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan

Caset Study

Contoh kasus – terkait buruknya MCS:

- Otoritas Jasa Keuangan (OJK)
  - mendenda UBS, bank global yang berbasis di Swiss, £ 29,7 juta (diskon dari £ 42,4 juta)
  - untuk penyelesaian awal untuk sistem dan kegagalan kontrol
  - yang memungkinkan seorang karyawan (Kweku Adoboli) menyebabkan kerugian besar yang berjumlah US $ 2,3 miliar
  - sebagai akibat dari perdagangan yang tidak sah

Caset Study

Contoh kasus – terkait buruknya MCS - penelitian Morgan Stanley menunjukkan bahwa "tindakan yang diambil oleh bank untuk mencegah masalah litigasi di masa depan mencakup:

- segala sesuatu mulai dari perubahan kebijakan remunerasi [kompensasi] [dibahas di bawah rubrik kontrol hasil di Bab 2, dan
- sistem insentif di Bab 9], hingga
- fokus yang lebih besar pada 'metrik non-keuangan' [Bab 11],
- menambahkan staf kepatuhan [Bab 3 dan 14], untuk
- mengangkat kepala petugas risiko ke direksi [Bab 13], dan
- menggunakan 'robo-surveillance' di ruang perdagangan, [sebagai bentuk kontrol tindakan yang kami bahas di Bab 3]".

Caset Study (cont'd)

Contoh kasus – terkait buruknya MCS:

- Deutsche Bank membayar $ 6 miliar kepada klien dana lindung nilai secara tidak sengaja dalam perdagangan 'jari gemuk',
  - seorang anggota junior dari tim penjualan forex bank, sementara bosnya sedang berlibur, memproses nilai kotor alih-alih nilai bersih,
  - yang berarti bahwa perdagangan memiliki 'terlalu banyak nol'.
- Bank memulihkan uang (dari dana lindung nilai AS) keesokan harinya,
  - insiden itu adalah "pukulan memalukan bagi bank" dan itu juga "menimbulkan pertanyaan segar tentang kontrol operasional dan manajemen risiko Deutsche."
- Kesalahan $ 6bn juga menimbulkan pertanyaan tentang mengapa itu tidak terlihat di bawah 'prinsip empat mata' bank [kontrol tindakan yang dibahas di Bab 3],

Caset Study (cont'd)

Contoh kasus – terkait buruknya MCS:

- Deutsche Bank membayar $ 6 miliar kepada klien dana lindung nilai secara tidak sengaja dalam perdagangan 'jari gemuk',
  - seorang anggota junior dari tim penjualan forex bank, sementara bosnya sedang berlibur, memproses nilai kotor alih-alih nilai bersih,
  - yang berarti bahwa perdagangan memiliki 'terlalu banyak nol'.
- Bank memulihkan uang (dari dana lindung nilai AS) keesokan harinya,
  - insiden itu adalah "pukulan memalukan bagi bank" dan itu juga "menimbulkan pertanyaan segar tentang kontrol operasional dan manajemen risiko Deutsche."
- Kesalahan $ 6bn juga menimbulkan pertanyaan tentang mengapa itu tidak terlihat di bawah 'prinsip empat mata' bank [kontrol tindakan yang dibahas di Bab 3],

Caset Study (cont'd)

Contoh kasus – terkait buruknya MCS:

- Bank of England (BoE), kepala persnya secara keliru mengirim email ke media mengungkapkan bahwa para pejabat diam-diam meneliti dampak keluarnya Inggris dari Uni Eropa, sebuah blunder besar mengingat kerahasiaan penelitian ini.
  - Apa yang menyebabkan kesalahan ini?
  - Alat "lengkapi-otomatis" di layanan email internal BoE.
  - BoE mengkonfirmasi bahwa setelah insiden ini, itu telah dimatikan secara otomatis lengkap dari sistem emailnya, untuk menjaga keamanan datanya
- Kami membahas kontrol internal sebagai salah satu jenis dari apa yang kami sebut kontrol tindakan di Bab 3, dan kami membahas seberapa ketat mereka harus diterapkan di Bab 4

Caset Study (cont'd)

Contoh kasus – terkait buruknya MCS:

- Dampak dari Tashiba - tanggung jawab sosial perusahaan organisasi dan kekhawatiran mereka tentang keberlanjutan dan komunitas pemangku kepentingan yang lebih luas di Bab 16.