

www.downloadslide.com

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS

Performance Measurement, Evaluation and Incentives

Kenneth A. Merchant & Wim A. Van der Stede

Fourth Edition

 Pearson

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

# Using Financial Results Controls in the Presence of Uncontrollable Factors

## Chapter 12

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

## Brief Content

Preface	xiii	<b>11 Remedies to the Myopia Problem</b>	448
Acknowledgements	xvi	<b>12 Using Financial Results Controls in the Presence of Uncontrollable Factors</b>	517
<b>SECTION I</b> The Control Function of Management		<b>SECTION V</b> Corporate Governance, Important Control-Related Roles, and Ethics	
1 Management and Control	3	13 Corporate Governance and Boards of Directors	573
<b>SECTION II</b> 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	<b>SECTION VI</b> 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		
<b>SECTION III</b> Financial Results Control Systems			
7 Financial Responsibility Centers	261		
8 Planning and Budgeting	297		
9 Incentive Systems	353		
<b>SECTION IV</b> 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 12

The controllability principle	519
Types of uncontrollable factors	520
Controlling for the distorting effects of uncontrollables	522
Other uncontrollable factor issues	529
Conclusion	529
Notes	530
<i>Olympic Car Wash</i>	531
<i>Beifang Chuang Ye Vehicle Group</i>	532
<i>Hoffman Discount Drugs, Inc.</i>	534
<i>Howard Building Corporation, Inc.</i>	541
<i>Bank of the Desert (A)</i>	554
<i>Bank of the Desert (B)</i>	556
<i>Fine Harvest Restaurant Group (A)</i>	561
<i>Fine Harvest Restaurant Group (B)</i>	565

# INTRODUCTION

## Krisis Keuangan 2008-2009

- Efek dari peristiwa yang tidak dapat diprediksi dan tidak terkendali telah terjadi di mana-mana (**pandemi** tahun 2020-2021 lebih **tak terkendali**)
- menyebabkan **volatilitas** yang meluas dan mendatangkan malapetaka pada:
  - strategi,
  - keputusan, dan
  - rencana bisnis

# INTRODUCTION

## Bencana alam – efek:

• Penutupan sebagian besar wilayah udara di eropa selama beberapa hari pada pertengahan April 2010

- kekhawatiran bahwa abu dari gunung berapi Eyjafjallajokull di Islandia dapat merusak mesin pesawat juga menyebar jauh dan luas, seperti abu, untuk mempengaruhi berbagai ekonomi, sektor, dan bisnis.
- Pesawat terbang dihukum, yang sangat mengganggu bisnis tidak hanya di industri penerbangan, tetapi juga di pariwisata, pengiriman, persediaan, dan sebagainya

• Datang ledakan sumur minyak Macondo di Teluk Meksiko

- juga dikenal sebagai tumpahan minyak BP atau Deepwater Horizon, dan
- moratorium pengeboran lepas pantai sementara yang diberlakukan karenanya.
- sangat berdampak tidak hanya BP, tetapi juga seluruh industri minyak dan sektor terkait karena efek knock-on menjadi jelas.

# INTRODUCTION

## Bencana alam – efek:

- Maret 2011, bencana nuklir Fukushima di Jepang
  - menyebabkan Jerman menutup reaktor nuklirnya,
  - melemparkan awan gelap atas masa depan industri bahan bakar nuklir Jepang
- Oktober 2012, Badai Sandy, badai paling mematikan dan paling merusak pada musim badai Atlantik saat itu, dan badai paling mahal kedua dalam sejarah AS,
  - mengganggu bisnis,
  - meninggalkan perusahaan asuransi dan asuransi kembali dengan tagihan lebih dari \$ 25 miliar

# INTRODUCTION

## Bencana alam – efek:

• Juli 2014, masih terguncang dari hilangnya penerbangan MH370 pada bulan Maret, Malaysia Airlines menerima berita tentang penerbangan lain, MH17, jatuh di Ukraina.

- Dua kecelakaan yang belum pernah terjadi sebelumnya dari maskapai yang sama dalam rentang empat bulan - tragedi tanpa perbandingan.
- Malaysia Airlines masih terbang tetapi berjuang untuk **bertahan** hidup karena,
- terlepas dari kesalahan, pelanggan meninggalkan maskapai.

# INTRODUCTION

## Bencana alam – efek:

- Wabah Ebola di Afrika Barat pada musim panas 2014, yang tidak terkandung (dalam perencanaan) sampai akhir 2015,
  - menghantam banyak ekonomi Afrika
  - di mana mereka paling rentan - industri pariwisata –
  - karena pelancong mempertimbangkan kembali perjalanan ke tujuan populer yang jauh dari negara-negara yang dilanda Ebola seperti Kenya dan Afrika Selatan.

# INTRODUCTION

## Bencana alam – efek:

- jatuhnya harga minyak lebih dari sepertiga pada tahun 2015
  - memperpanjang penurunan setengah lebih pada tahun 2014,
  - mengubah hampir semua rencana ekonomi dan bisnis apa pun yang tergantung pada minyak dengan cara nontrivial.

# INTRODUCTION

## Bencana alam – efek:

- Daftar bencananya berlanjut.
- Bisnis penuh dengan hal-hal yang tidak terkendali;
- peristiwa yang tidak dapat diperbaiki sebelumnya dengan keyakinan atau keakuratan yang wajar dalam hal kemungkinan, waktu, dampak, atau besarannya.

# PRINSIP PENGENDALIAN

## Prinsip pengendalian

- Orang harus bertanggung jawab hanya atas apa yang mereka kendalikan.
  - Karyawan tidak boleh dihukum karena kesialan atau diberi hadiah ekstra karena keberuntungan.
  - Banyak ukuran hasil penting yang hanya sebagian yang tidak dapat dikendalikan.

# PRINSIP PENGENDALIAN (CONT'D)

• Ketika karyawan **bertanggung jawab** atas faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan,

- organisasi menanggung biaya untuk melakukannya
- karena sebagian besar karyawan tidak mau mengambil risiko.

• Karyawan menyukai penghargaan

- yang bergantung pada kinerja mereka
- yang berasal langsung dari upaya mereka dan
- tidak terpengaruh oleh keanehan yang tidak terkendali.

# PRINSIP PENGENDALIAN (CONT'D)

## Penghindaran risiko

- adalah **dasar** argumen utama yang mendukung prinsip kemampuan pengendalian.
- Pemilik bebas risiko karena mereka dapat mendiversifikasi portofolionya melalui pasar keuangan yang rumit yang dibuat untuk tujuan tersebut.
- Imbalan pemilik berasal langsung dari fungsi menanggung risiko yang mereka lakukan.

# JENIS FAKTOR YANG TIDAK DAPAT DIKENDALIKAN

Jenis factor yang tak terkendali (oleh manajer):

1. Faktor ekonomi dan daya saing.
2. Kejadian alam
3. Saling ketergantungan

# JENIS FAKTOR YANG TIDAK DAPAT DIKENDALIKAN

(CONT'D)

Jenis faktor - 1. **Faktor ekonomi dan daya saing.**

Keuntungan dipengaruhi oleh banyak faktor yang berubah dan setiap ukuran hasil lainnya dapat dipengaruhi oleh banyak faktor yang tidak terkendali.

Kebanyakan evaluator tidak membebaskan pada manajer sepenuhnya dari perubahan faktor ekonomi dan kompetitif, meskipun mereka mungkin mengambil langkah-langkah agar organisasi berbagi beberapa risiko dengan manajer.

# JENIS FAKTOR YANG TIDAK DAPAT DIKENDALIKAN

(CONT'D)

jenis faktor - 2. **Kejadian alam:**

- adalah peristiwa besar,
- tak terduga,
- satu kali (tidak rutin),
- sama sekali tidak terkendali, seperti:
  - badai,
  - gempa bumi,
  - banjir.

# JENIS FAKTOR YANG TIDAK DAPAT DIKENDALIKAN

(CONT'D)

## Jenis faktor - 3. **Saling ketergantungan**

• menandakan bahwa area organisasi atau individu tidak sepenuhnya mandiri, dan

• hasil yang diukur dipengaruhi oleh orang lain dalam organisasi.

• Tiga jenis saling ketergantungan:

1. yang dikumpulkan: di mana entitas perusahaan menggunakan sumber daya atau sumber daya bersama. Rendah ketika entitas relatif mandiri.
2. berurutan: ketika output dari satu entitas adalah input dari entitas lain. Tinggi: perusahaan yang terintegrasi secara vertikal.
3. timbal balik: entitas organisasi menghasilkan keluaran yang digunakan oleh entitas lain dan menggunakan masukan dari mereka.

# JENIS FAKTOR YANG TIDAK DAPAT DIKENDALIKAN

(CONT'D)

Intervensi dari manajemen tingkat yang lebih tinggi:

- manajer tingkat yang lebih tinggi dapat memaksakan keputusan pada manajer tingkat yang lebih rendah dan
- secara signifikan mempengaruhi ukuran hasil yang terkait dengan satu atau lebih bentuk penghargaan.

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI HAL TAK TERKENDALI

Manajer dapat mengurangi beberapa efek distorsi dengan salah satu dari dua **pendekatan** yang saling melengkapi.

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

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI TAK TERKENDAL

(CONT'D)

Mengontrol benda tak terkendali sebelum periode pengukuran:

- Membeli (polis) asuransi
- Desain struktur tanggung jawab:
  - pertanggungjawabkan karyawan
  - atas area kinerja yang Anda ingin mereka perhatikan.

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI TAK TERKENDAL

(CONT'D)

Tabel 12,1: Lap laba rugi dirinci menjadi terkontrol dan tak terkontrol:

	\$
<b>Sales</b>	xxx
Less: variable costs	<u>(xxx)</u>
<b>Sales margin</b>	xxx
Less: controllable division expenses	<u>(xxx)</u>
<b>Controllable profit</b>	xxx
Less: non-controllable division expenses	(xxx)
Less: allocations of central expenses	(xxx)
<b>NET PROFIT</b>	<u>xxx</u>

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI TAK TERKENDAL

(CONT'D)

Mengontrol benda tak terkendali setelah periode pengukuran:

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

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI TAK TERKENDAL

(CONT'D)

Mengontrol benda tak terkendali setelah periode pengukuran - 1. **Analisis varians**

• Suatu teknik dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa dua angka berbeda.

• Analisis ini digunakan untuk menjelaskan mengapa hasil aktual berbeda dari standar, anggaran, atau ekspektasi yang telah ditentukan sebelumnya. Mereka memiliki dua tujuan:

1. Pisahkan beberapa faktor tak terkendali dari faktor terkendali yang menyebabkan hasil aktual berbeda dari rencana.
2. Pisahkan faktor kinerja tertentu yang dapat dikontrol dari orang lain sehingga individu tertentu dapat dimintai pertanggungjawabannya.

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI TAK TERKENDAL

(CONT'D)

Tabel 12.2: Aplikasi analisis varian

Sales plan	Actual Ind. Vol.	Actual MS	Actual Price	Actual Ex. Rate
Expected industry volume ( $IV_B$ )	$IV_A$	$IV_A$	$IV_A$	$IV_A$
Planned market share ( $MS_B$ )	$MS_B$	$MS_A$	$MS_A$	$MS_A$
Planned price (local currency) ( $PLC_B$ )	$PLC_B$	$PLC_B$	$PLC_A$	$PLC_A$
Planned foreign exchange rate ( $FX_B$ )	$FX_B$	$FX_B$	$FX_B$	$FX_A$
	Ind. Vol. Variance		Market Share Variance	
		Sales Price Variance		Exchange Rate Variance

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI TAK TERKENDAL

(CONT'D)

Mengontrol benda tak terkendali setelah periode pengukuran - 2. **Standar kinerja yang fleksibel:**

• Kinerja yang diharapkan dicapai karyawan mengingat kondisi aktual yang dihadapi selama periode pengukuran (berubah-ubah).

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI TAK TERKENDAL

(CONT'D)

Mengontrol benda tak terkendali setelah periode pengukuran - 3. Evaluasi kinerja **relatif**:

- Kinerja karyawan dievaluasi **bukan** dalam hal tingkat absolut dari hasil yang mereka hasilkan,
- tetapi dalam kaitannya dengan hasil mereka relatif terhadap satu sama lain atau
- relatif terhadap **pesaing** terdekat mereka di luar.

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI TAK TERKENDAL

(CONT'D)

Mengontrol benda tak terkendali setelah periode pengukuran - 4. Evaluasi kinerja subyektif:

- Evaluasi ini mempertimbangkan semua logika yang terkandung dalam metode obyektif penyesuaian untuk tak terkendali.
- Metode ini dapat memperbaiki kekurangan dalam pengukuran hasil.
- Metode ini populer di kalangan evaluator karena mereka memberikan sumber kekuatan yang signifikan atas bawahan mereka.
- Metode ini mungkin bias dan sering mengarah pada umpan balik yang tidak memadai tentang bagaimana kinerja dievaluasi.
  - Karyawan seringkali tidak memahami atau mempercayai mereka.
  - Evaluasi kinerja subyektif mahal dalam waktu manajemen.

# MASALAH FAKTOR TAK TERKENDALI LAINNYA

Masalah yang muncul saat mempertimbangkan penyesuaian untuk tak terkendali:

• Tujuan dilakukannya penyesuaian.

• Arah penyesuaian.

• Hanya melindungi karyawan dari penderitaan karena nasib buruk,

- tetapi tidak untuk melindungi pemilik dari pembayaran hadiah yang tidak layak untuk keberuntungan.

# CONCLUSION

- Prinsip kontrol meminta pertanggungjawaban karyawan hanya atas apa yang dapat mereka kendalikan
- Penerapannya banyak problematik
  - Ukuran hasil hanya sebagian tidak terkendali, dan memperkirakan tingkat ketidakkontrolan sering kurang daripada ilmu yang tepat.
  - organisasi ingin karyawan merespons dengan benar banyak faktor yang memengaruhi langkah-langkah itu bahkan jika faktor-faktor ini sebagian tidak terkendali.
- Prinsip kontrol atau (prinsip pengaruh)
  - meminta pertanggungjawaban karyawan atas apa yang dapat mereka pengaruhi dengan cukup
  - memberikan panduan umum yang baik.

# CONCLUSION

• Ketika keputusan dibuat untuk melindungi karyawan dari efek yang tidak terkendali, masing-masing metode untuk melakukannya merupakan *tradeoff*.

- Jika penyesuaian dilakukan setelah periode kinerja berakhir, beberapa keuntungan dari memiliki standar kinerja yang tetap dan telah ditetapkan akan hilang.
- Penyesuaian yang melibatkan penilaian subjektif dapat menciptakan bias, inkonsistensi, dan tantangan.
- Jika prosedur yang kompleks diterapkan untuk menangani banyak jenis faktor yang mungkin tidak terkendali, kesederhanaan hilang, meningkatkan kemungkinan bahwa beberapa karyawan akan gagal memahami apa yang diminta untuk dicapai.
- Terlepas dari kompleksitasnya, taruhannya tinggi, karena masalah yang signifikan dapat muncul jika tidak terkendali tidak ditangani dengan benar.

# 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 12**.
- Simons, Robert. 2014. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategi*, 1st edition, USA: Pearson