



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

Planning and Budgeting

Chapter 8

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 III

Financial Results Control Systems

- 7** Financial Responsibility Centers
- 8** Planning and Budgeting
- 9** Incentive Systems

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Chapter 8

8 Planning and Budgeting

Purposes of planning and budgeting

Planning cycles

Target setting

Planning and budgeting practices,
and criticisms

Conclusion

Notes

Royal Wessanen NV

The Stimson Company

Multiple Versions of the Plan

Vitesse Semiconductor Corporation

VisuSon, Inc.: Business Stress Testing

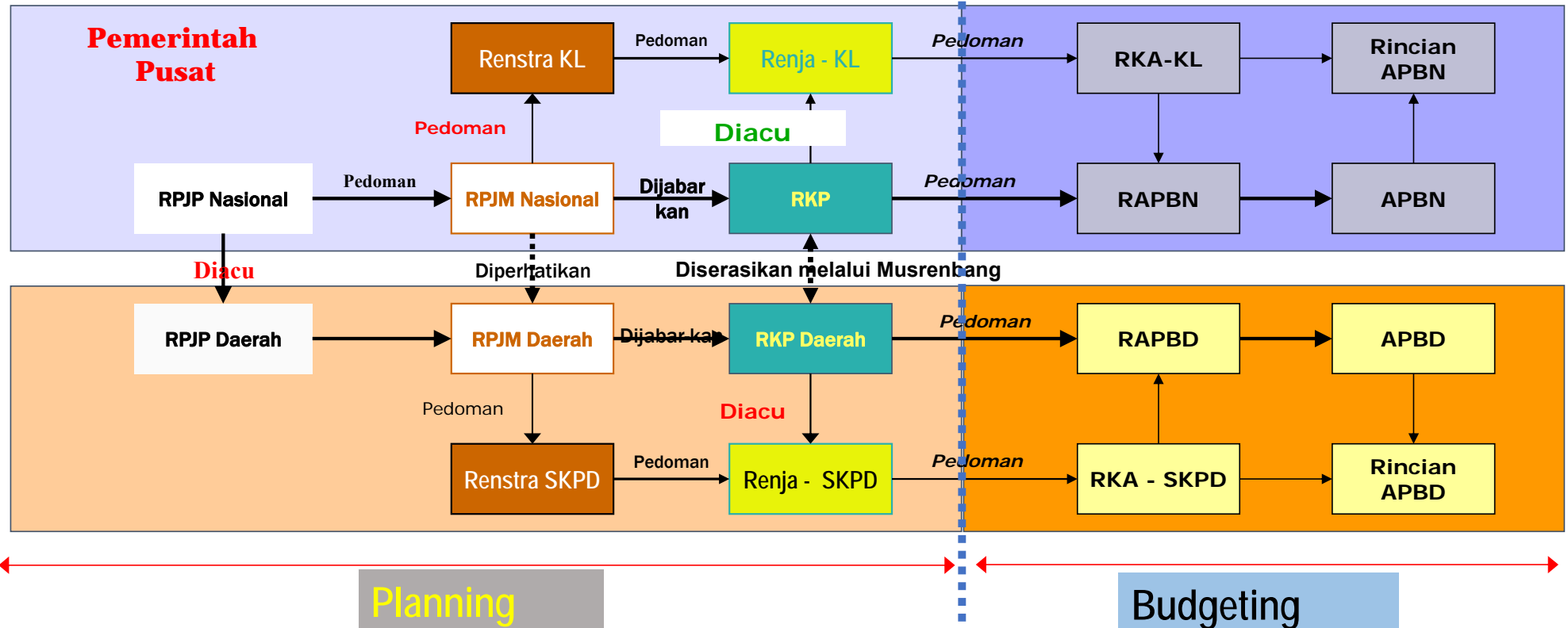
Outline of this text book (cont'd **chapter 1**)

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).

PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN

Siklus APBN: untuk komparasi dg perusahaan



INTRODUCTION

Sistem perencanaan dan penganggaran menghasilkan **rencana** tertulis

- yang menjelaskan ke mana tujuan organisasi (tujuan),
- bagaimana tujuannya untuk mencapainya (strategi), dan
- hasil apa yang harus diharapkan (target kinerja).

INTRODUCTION

Sistem perencanaan dan penganggaran adalah alat manajemen yang melayani beberapa tujuan.

- menyediakan **cara** untuk mengubah visi manajer menjadi serangkaian taktik terorganisir
- memberikan **standar** yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan atau kemajuan organisasi.
- memiliki banyak implikasi **perilaku**, seperti:
 - mengenai upaya yang diinvestasikan dalam memikirkan masa depan dan komitmen untuk mencapai target kinerja.

INTRODUCTION

Bab 8 ini membahas sistem perencanaan dan penganggaran,

- **elemen** inti kedua dari sistem kontrol hasil keuangan.
- memiliki beberapa tujuan **kontrol**, beberapa di antaranya, seperti tujuan transfer pricing

TUJUAN SISTEM PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN

Sistem Perencanaan dan Penganggaran melayani empat tujuan utama:

1. *Perencanaan* : bentuk kontrol tindakan yang kuat yang memaksa manajer untuk memikirkan masa depan dan membuat keputusan sebelumnya.
2. *Koordinasi* : memaksa berbagi informasi di seluruh organisasi
3. *Pengawasan manajemen puncak* : terjadi dalam bentuk tinjauan prakiraan, karena rencana diperiksa, didiskusikan, dan disetujui sebelum tindakan diambil pada tingkat yang lebih tinggi berturut-turut dalam organisasi.
4. *Motivasi* : rencana dan anggaran menjadi target yang mempengaruhi motivasi manajer karena target tersebut terkait dengan evaluasi kinerja

SIKLUS PERENCANAAN

Tiga siklus perencanaan:

1. Perencanaan strategis:
2. Penganggaran modal:
3. Penganggaran operasional

SIKLUS PERENCANAAN (cont'd)

Tiga siklus - 1. **Perencanaan strategis:**

- Proses berpikir yang relatif luas tentang misi, tujuan, dan cara organisasi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut.
- melibatkan analisis masa lalu dan prakiraan masa depan.
- Proses perencanaan strategis formal yang lengkap mengarah pada **definisi** strategi diversifikasi perusahaan dan strategi semua unit bisnis strategis.

SIKLUS PERENCANAAN (cont'd)

Tiga siklus - 2. **Penganggaran modal:**

- Identifikasi program tindakan atau proyek tertentu
- yang akan dilaksanakan selama beberapa tahun ke depan dan
- spesifikasi sumber daya yang akan dikonsumsi masing-masing.
- Hasilnya hampir selalu bergantung pada rekam jejak, persiapan, keterampilan berdebat, dan kekuatan politik manajer yang terlibat.

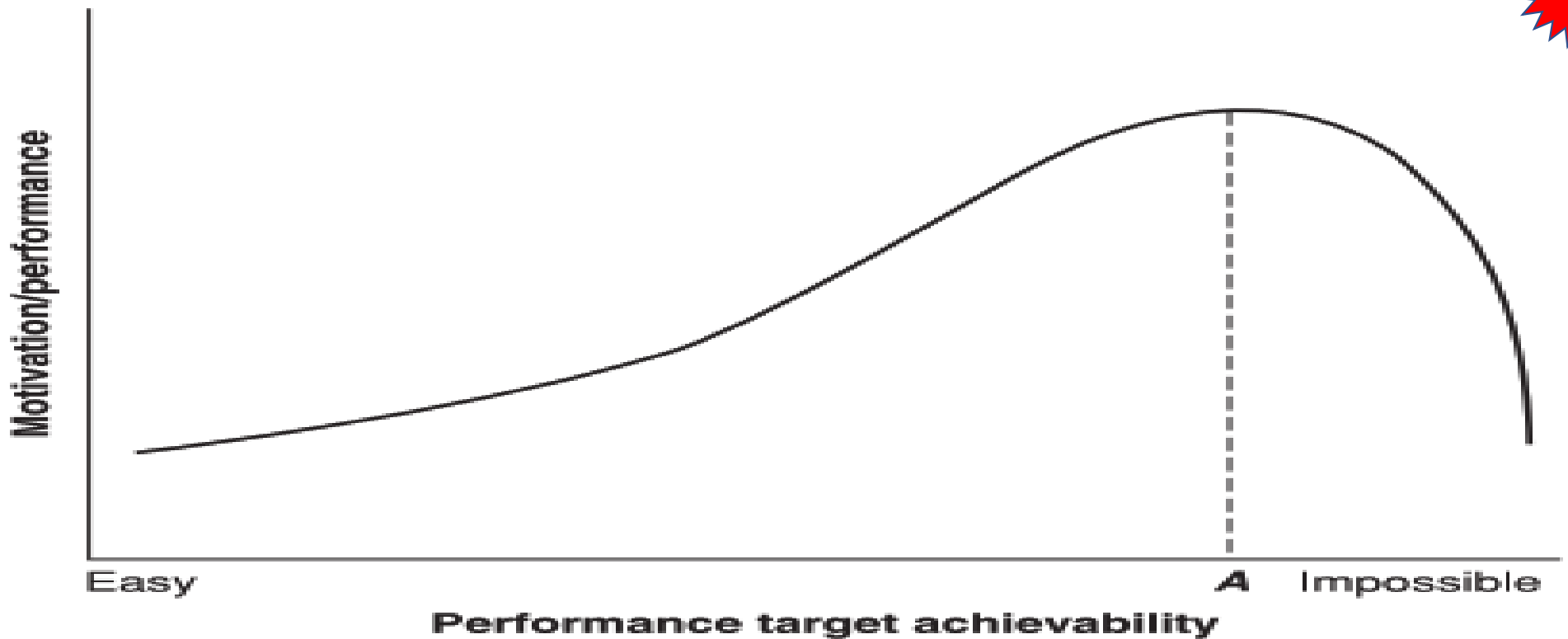
SIKLUS PERENCANAAN (cont'd)

Tiga siklus: 3. **Penganggaran operasional**

- Penyusunan rencana keuangan jangka pendek/ anggaran,
- biasanya untuk 5 tahun ke depan.

TARGET KINERJA DAN MOTIVASI

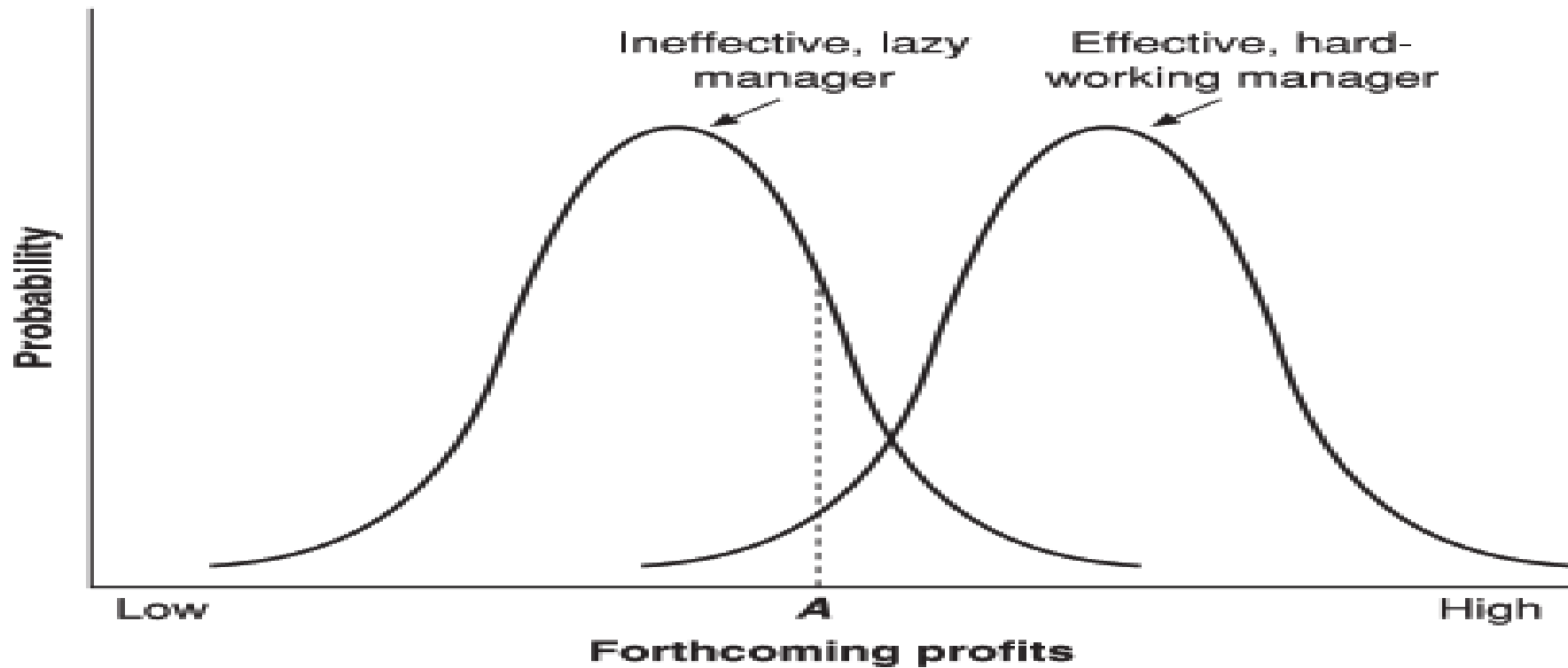
Isu target kinerja keuangan (Gambar 8-1)



TARGET KINERJA DAN MOTIVASI

Isu target kinerja keuangan (Gambar 8-2)

307



PENGATURAN TARGET KINERJA

- Ulasan yang **mempbandingkan** kinerja aktual dengan rencana dan anggaran
 - dapat menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang berfungsi dan yang tidak berfungsi dengan baik.
- Pengaturan juga meningkatkan koordinasi dan memberikan manfaat motivasi yang penting.

PENGATURAN TARGET KINERJA (cont'd)

Jenis **target** kinerja keuangan:

1. berbasis model, historis, atau dinegosiasikan:
2. tetap atau fleksibel
3. target internal versus eksternal

PENGATURAN TARGET KINERJA (cont'd)

Jenis target kinerja keuangan – 1. berbasis model, historis, atau dinegosiasikan:

- Target **berbasis model**: berikan prediksi kinerja yang akan terjadi dalam periode pengukuran mendatang. Ketika mereka digunakan di area di mana aktivitas dapat diprogram (hubungan kausal langsung dan stabil antara input dan output) ◇ target yang direkayasa.
- Target **historis**: diturunkan langsung dari kinerja pada periode sebelumnya.
- Target **yang dinegosiasikan**: dinegosiasikan antara atasan dan bawahan.
 - Kontrol ketat paling mudah diterapkan saat target direkayasa karena hubungan antara upaya dan hasil bersifat langsung.

PENGATURAN TARGET KINERJA (cont'd)

Jenis target kinerja keuangan: 2. **tetap atau fleksibel**

- Target **tetap** - tidak bervariasi selama periode waktu tertentu.
- Target **fleksibel** - diubah sesuai dengan kondisi yang dihadapi selama periode tersebut.
 - Sebagian besar target keuangan: tetap,
 - di tingkat organisasi yang lebih rendah: fleksibel.

PENGATURAN TARGET KINERJA (cont'd)

Jenis target kinerja keuangan: 3. **target internal versus eksternal**

- Fokus internal: manajer mempertimbangkan apa yang mungkin dalam organisasi dan fokus pada perbaikan terus menerus dari periode ke periode.
- Fokus eksternal: organisasi membandingkan kinerja dan praktiknya dengan organisasi lain.

PENGATURAN TARGET KINERJA (cont'd)

Dua dari masalah target kinerja keuangan yang paling penting terkait dengan:

1. jumlah tantangan yang optimal dalam sebuah target
2. jumlah pengaruh yang tepat untuk memungkinkan bawahan dalam menetapkan target

PENGATURAN TARGET KINERJA (cont'd)

Dua masalah target kinerja keuangan - jumlah tantangan yang optimal dalam sebuah target:

- Target harus menantang, tetapi dapat dicapai.
- Keuntungan dari target anggaran yang sangat dapat dicapai:
 - Mereka meningkatkan komitmen manajer untuk mencapai target.
 - Ini melindungi organisasi dari biaya proyeksi pendapatan yang optimis.
 - Mereka memotivasi; mereka membuat sebagian besar manajer merasa seperti pemenang.
 - Mereka mengurangi biaya intervensi organisasi oleh atasan.
 - Mereka mengurangi risiko gameplay.

PENGATURAN TARGET KINERJA (cont'd)

Dua dari masalah target kinerja keuangan - **jumlah pengaruh yang tepat** untuk memungkinkan bawahan dalam menetapkan target:

- Seberapa besar **pengaruh** yang harus dimiliki bawahan dalam menetapkan target keuangan mereka?
- Mengizinkan mereka untuk berpartisipasi dan memiliki pengaruh pada proses penetapan target kinerja mereka dapat memberikan manfaat:
 - komitmen untuk mencapai target: mereka memahami mengapa target itu ditetapkan
 - berbagi informasi: berbagi informasi tentang kemungkinan bisnis dan preferensi serta sumber daya perusahaan.
 - Kognitif: memikirkan cara terbaik untuk mencapai target.

PENGATURAN TARGET KINERJA (cont'd)

Pengaturan target top-down ketika:

- suatu aktivitas atau operasi dapat diprogram.
 - Tidak perlu menegosiasikan target melalui beberapa bentuk proses dari bawah ke atas.
- Atasan memiliki pemahaman yang sangat baik;
 - mereka memberikan pengaruh yang lebih besar pada keputusan akhir tentang target kinerja.
- Manajer tingkat atas memiliki informasi yang tersedia untuk mengevaluasi kinerja secara relatif.
- Manajer tingkat bawah tidak pandai membuat anggaran
- Manajer tingkat bawah cenderung memberikan bias ke dalam anggaran yang tidak dapat dikontrol.

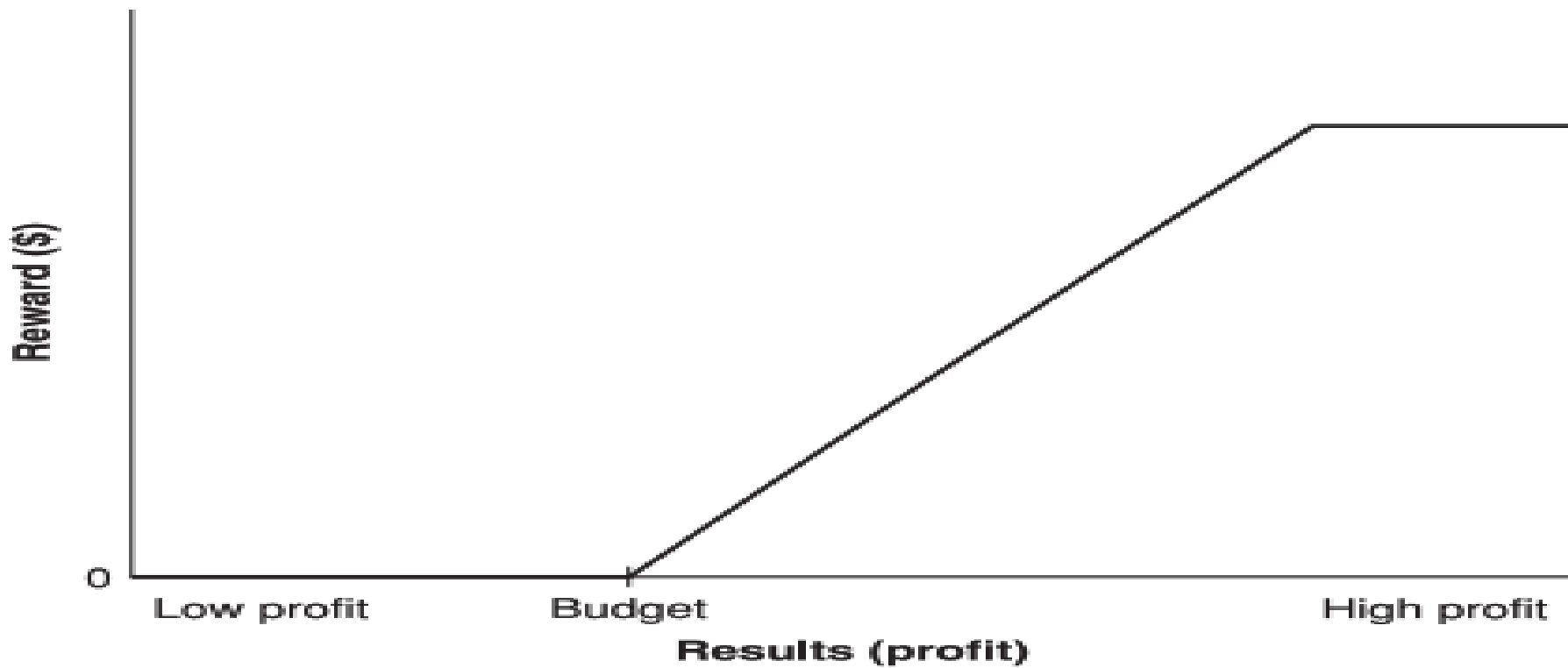
PENGATURAN TARGET KINERJA (cont'd)

Pengaturan target top-down – prinsipnya:

- Manajer harus berhati-hati
- agar **komitmen** bawahannya untuk mencapai target masih ada.

TARGET KINERJA DAN MOTIVASI

Isu target kinerja keuangan (Gambar 8-3)



VARIASI DALAM PRAKTIK

Variasi sistem perencanaan dan penganggaran:

- cakrawala perencanaan: jumlah tahun
- isi perencanaan: kuantitatif versus kualitatif.
- Lama dan waktu proses perencanaan:
 - Pembaruan perencanaan
 - Panduan perencanaan

KRITIK TERHADAP PROSES PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Mereka mengklaim bahwa proses perencanaan dan penganggaran:

- penuh dengan politik dan gameplay
- hanya menghasilkan pemikiran bertahap, modifikasi kecil pada rencana dan anggaran yang disiapkan pada periode sebelumnya, dan tidak responsif terhadap perubahan dalam perekonomian yang bergerak cepat saat ini
- memusatkan kekuasaan dalam organisasi dan menghentikan inisiatif
- fokus pada pengurangan biaya, daripada penciptaan nilai
- memisahkan perencanaan dari pelaksanaan
- menyebabkan terlalu banyak biaya untuk keuntungan yang terlalu sedikit

REFERENSI

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

Management Control Systems, Perforamanc Measurement, Evaluatio and Incentives. 4th. USA: Person, **Chapter 8**.

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