



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

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

## Brief Content

Preface	xiii	<b>11</b> Remedies to the Myopia Problem	448
Acknowledgements	xvi	<b>12</b> Using Financial Results Controls in the Presence of Uncontrollable Factors	517
<b>SECTION I</b> The Control Function of Management		<b>SECTION V</b> Corporate Governance, Important Control-Related Roles, and Ethics	
<b>1</b> Management and Control	3	<b>13</b> Corporate Governance and Boards of Directors	573
<b>SECTION II</b> Management Control Alternatives and Their Effects		<b>14</b> Controllers and Auditors	629
<b>2</b> Results Controls	33	<b>15</b> Management Control-Related Ethical Issues	677
<b>3</b> Action, Personnel, and Cultural Controls	86	<b>SECTION VI</b> Management Control When Financial Results Are Not the Primary Consideration	
<b>4</b> Control System Tightness	128	<b>16</b> Management Control in Not-for-profit Organizations	721
<b>5</b> Control System Costs	173	Index	761
<b>6</b> Designing and Evaluating Management Control Systems	221		
<b>SECTION III</b> Financial Results Control Systems			
<b>7</b> Financial Responsibility Centers	261		
<b>8</b> Planning and Budgeting	297		
<b>9</b> Incentive Systems	353		
<b>SECTION IV</b> Performance Measurement Issues and Their Effects			
<b>10</b> 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

# Planning and Budgeting

## Chapter 8

# 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*

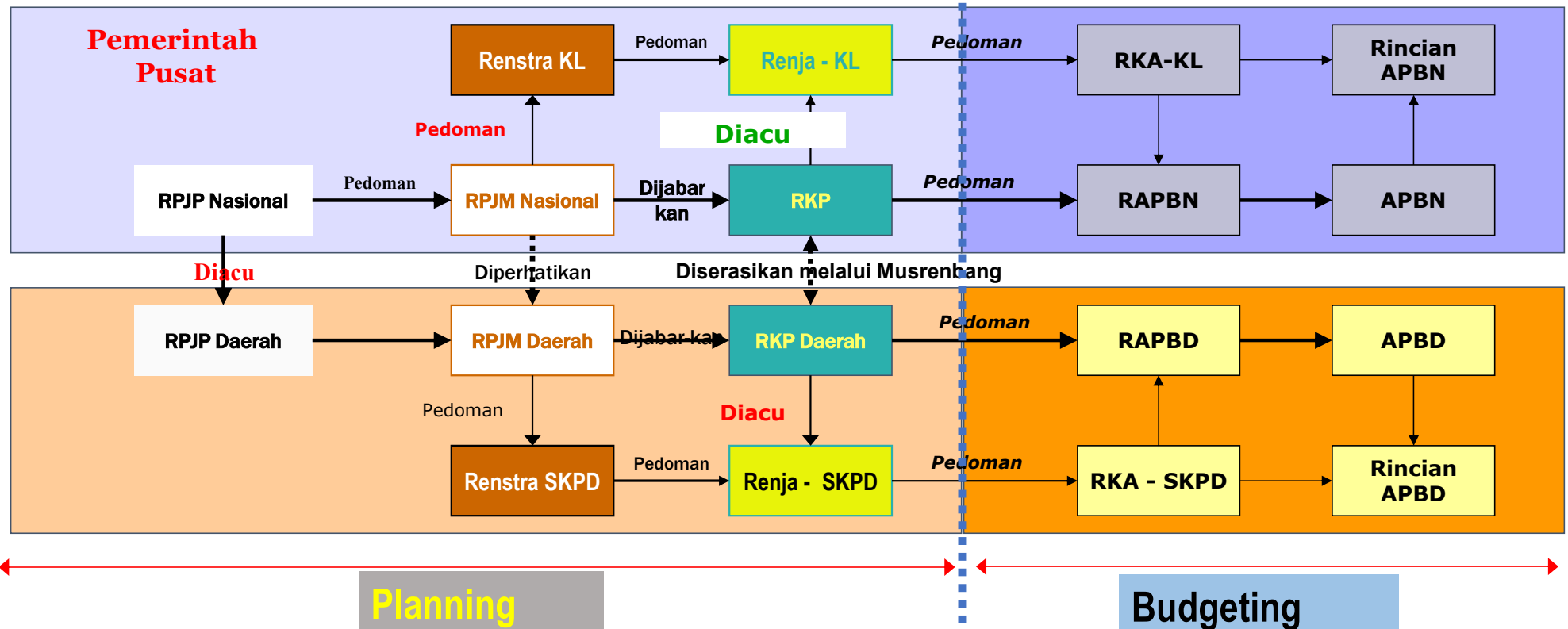
# Outline of this text book (cont'd **chapter 1**)

Teks book membahas MCS dari beberapa sudut yang berbeda...

- Bagian III fokus pada elemen utama sistem kontrol **hasil** keuangan, jenis kontrol hasil adalah 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 dengan perusahaan



# INTRODUCTION

Sistem perencanaan dan penganggaran menghasilkan **rencana** tertulis

- yang menjelaskan ke mana tujuan organisasi (**tujuan**),
- bagaimana tujuan dicapai (**strategi**), dan
- hasil apa yang 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)

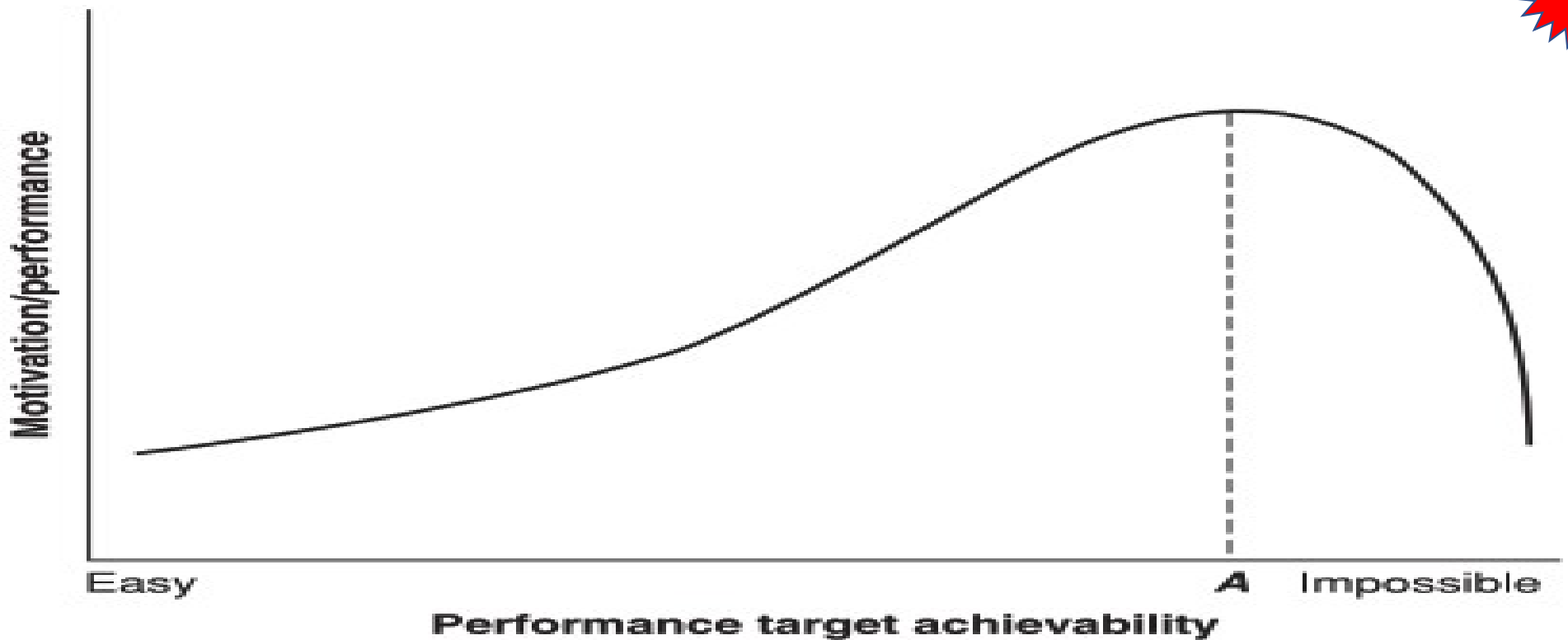
Tiga siklus: 3. **Penganggaran operasional**

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

# TARGET KINERJA DAN MOTIVASI

Isu target kinerja keuangan (Gambar 8-1)

305

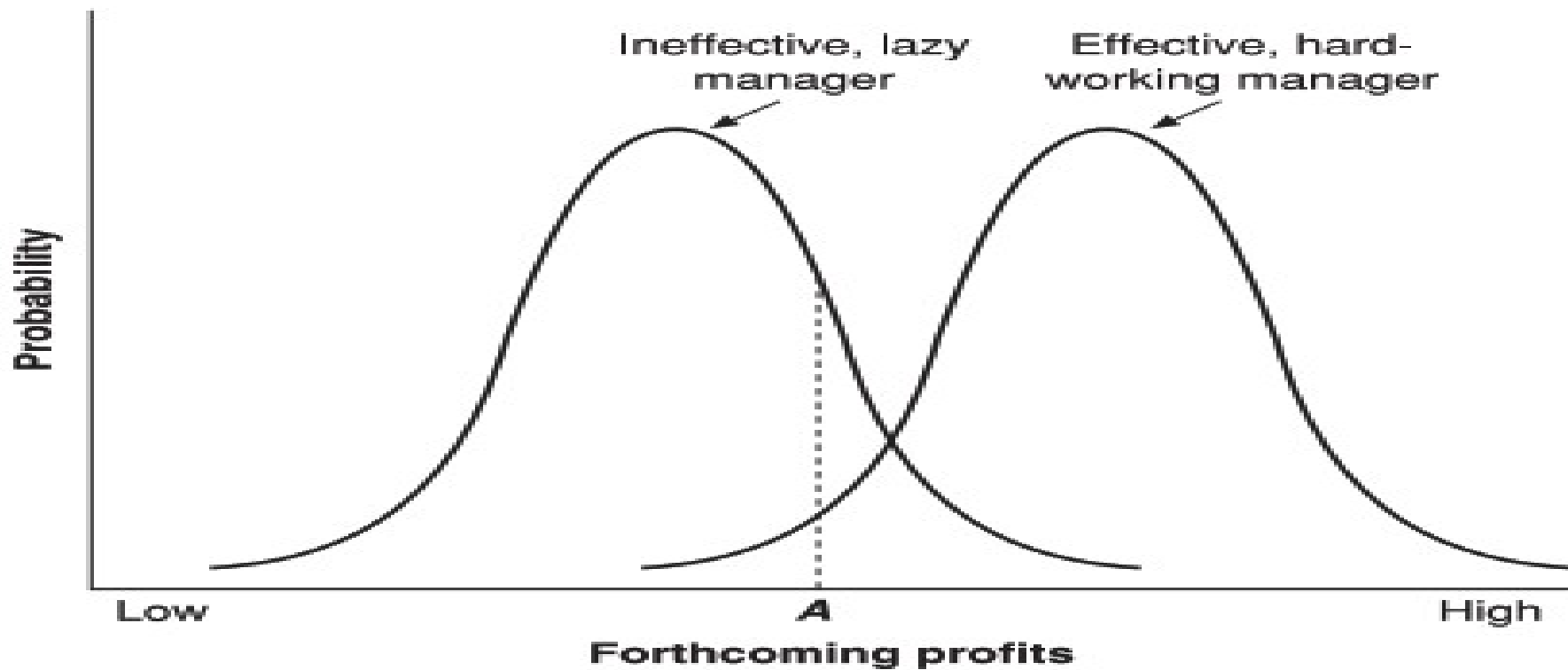




# TARGET KINERJA DAN MOTIVASI

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.

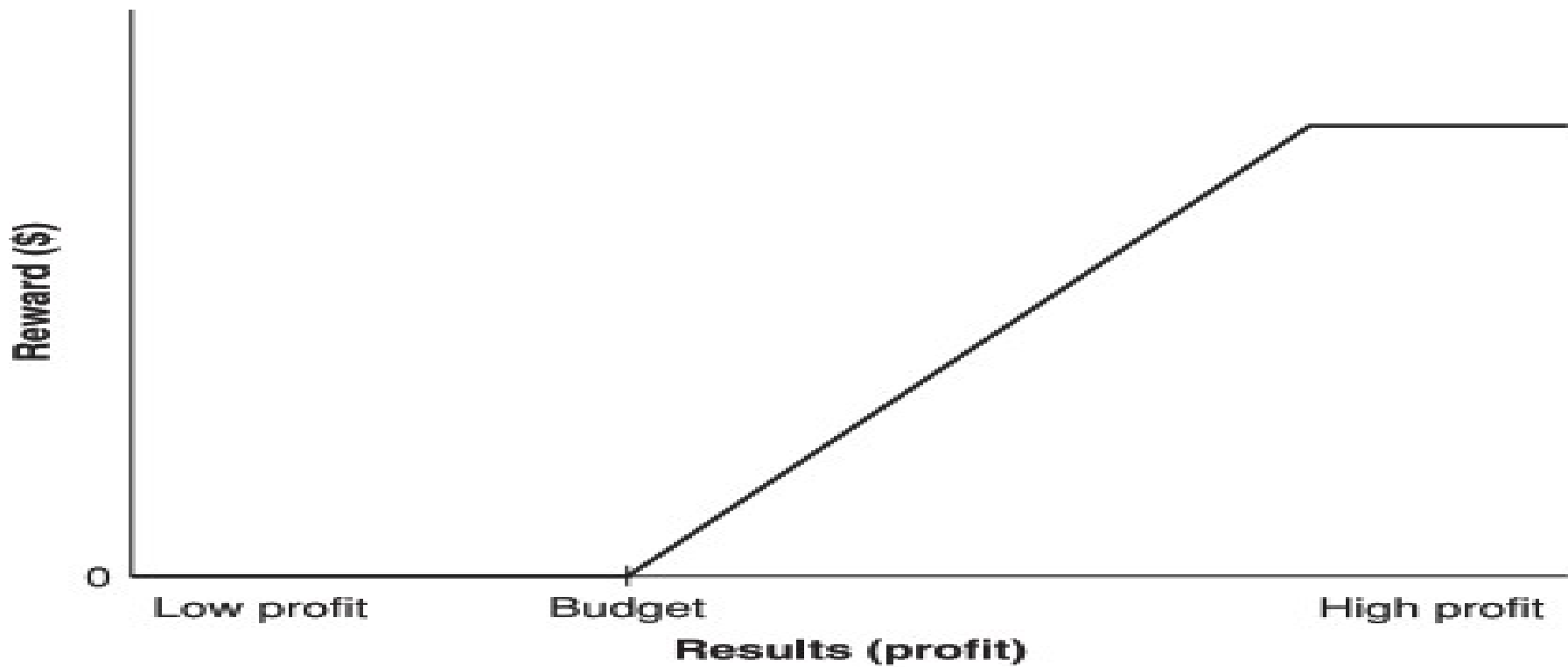
## PENGATURAN TARGET KINERJA (cont'd)

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)



308

# 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. 4<sup>th</sup>*. USA: Person, **Chapter 8**.

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