



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
Olympic Car Wash	531
Beifang Chuang Ye Vehicle Group	532
Hoffman Discount Drugs, Inc.	534
Howard Building Corporation, Inc.	541
Bank of the Desert (A)	554
Bank of the Desert (B)	556
Fine Harvest Restaurant Group (A)	561
Fine Harvest Restaurant Group (B)	565

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

**MCS**

Elements of  
**ORGANIZATION**

**STRATEGY**

**PLAN**

# 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 yang dihukum (untuk terbang), yang sangat mengganggu bisnis tidak hanya di industri penerbangan, tetapi juga di pariwisata, pengiriman, persediaan, dan sebagainya

# INTRODUCTION

**Bencana alam** – efek:

- 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,
  - munculnya awan gelap atas masa depan industri bahan bakar nuklir Jepang

# INTRODUCTION

**Bencana alam** – efek:

- 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 melonjaknya 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 ada perbandingan.
  - Malaysia Airlines masih terbang tetapi berjuang untuk **bertahan** hidup karena,
  - terlepas dari kesalahan, akhirnya pelanggan meninggalkan maskapai.

# INTRODUCTION

## Bencana alam – efek:

- Wabah **Ebola** di Afrika Barat pada musim panas 2014, yang tidak terhitungkan (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 harganya 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** (& **putuskan**).
  - Karyawan tidak boleh dihukum karena **kesialan** atau diberi hadiah ekstra karena **keberuntungan**.
  - Banyak ukuran hasil yang 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 keajaiban 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 faktor yang tak terkendali (oleh manajer pusat pertanggung jawaban):

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 membebankan 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/ diintegrasikan: 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 (efeknya) dan menyesuaikan pengaruh faktor tak terkendali yang tersisa.

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI TAK TERKENDALI

(CONT'D)

Mengontrol peristiwa 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 TERKENDALI

(CONT'D)

Tabel 12,1: Laporan laba rugi rinci menjadi terkontrol dan tak terkontrol:

	\$
<b>Sales</b>	XXX
Less: variable costs	(XXX)
<b>Sales margin</b>	XXX
Less: controllable division expenses	(XXX)
<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 TERKENDALI

(CONT'D)

Mengontrol peristiwa 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 TERKENDALI

(CONT'D)

Mengontrol peristiwa tak terkendali setelah periode pengukuran - 1.

## Analisis varians

- Suatu teknik dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa dua angka (pengukuran) 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 TERKENDALI

(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 TERKENDALI

(CONT'D)

Mengontrol peristiwa tak terkendali setelah periode pengukuran - 2.

**Standar kinerja yang fleksibel:**

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

# MENGONTROL EFEK DISTORSI DARI TAK TERKENDALI

(CONT'D)

Mengontrol peristiwa 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 TERKENDALI

(CONT'D)

Mengontrol peristiwa 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** atas (peristiwa) 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 (peristiwa keajaiban).

# 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 dibanding ilmu (konsep) yang tepat.
  - organisasi ingin karyawan merespons dengan benar atas 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, yang masing-masing metode untuk melakukannya, merupakan hal **saling sulih** (*trade-off*).
  - 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