



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

Management Control-Related Ethical Issues

Chapter 15

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 V

13	Corporate Governance and Boards of Directors	573
14	Controllers and Auditors	629
15	Management Control-Related Ethical Issues	677

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Chapter 15

Good ethical analyses and their importance	678
Why do people behave unethically?	682
Some common management control-related ethical issues	684
Spreading good ethics within an organization	689
Conclusion	691
Notes	692
<i>Two Budget Targets</i>	694
<i>Conservative Accounting in the General Products Division</i>	694
<i>Education Food Services at Central Maine State University</i>	695
<i>The "Sales Acceleration Program"</i>	697
<i>The Expiring Software License</i>	698
<i>Wired, PLC</i>	699
<i>Mean Screens USA, Inc.</i>	700
<i>Lernout & Hauspie Speech Products</i>	701
<i>Ethics@Cisco</i>	708

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

MCS

**Elements of
ORGANIZATION**

STRATEGY

PLAN

INTRODUCTION

- Etika berusaha menjawab pertanyaan tentang **moralitas**;
- yaitu tentang konsep seperti **baik** dan **buruk**, **benar** dan **salah**.
 - Etika penting bagi manajer yang terlibat dengan MCS
 - karena prinsip etika dapat memberikan **panduan** yang berguna
 - untuk menentukan bagaimana karyawan harus berperilaku

INTRODUCTION

Manajer yang terlibat dalam merancang dan menggunakan sistem kontrol manajemen (MCSs) harus memiliki pemahaman dasar tentang **etika**.

- Etika adalah bidang studi yang digunakan untuk meresepkan **perilaku** yang dapat diterima secara **moral**.
 - menyediakan **metode** untuk membedakan antara "benar" dan "salah" dan

INTRODUCTION

Etika adalah **subjek** yang sulit bagi manajer untuk dipahami:

- sebagian besar pelatihan disiplin (ilmu) dasar manajer adalah di bidang ekonomi.
- Orang yang **rasional** harus bertindak untuk memaksimalkan kepentingan diri sendiri (berbeda dengan **etika**)
 - dan tujuan utama karyawan dalam organisasi mencari laba adalah untuk memaksimalkan nilai pemegang saham.

INTRODUCTION

Etika penting untuk dipahami bagi manajer yang terlibat dengan MCSs.

- Prinsip-prinsip etika dapat memberikan panduan yang berguna untuk menentukan bagaimana karyawan harus berperilaku.
- etika karyawan adalah komponen penting **personel** dan **kontrol** budaya (yang dibahas di **Bab 3**).
- Jika etika yang baik dapat didorong dalam organisasi, mereka dapat menggantikan, atau menambah, **kontrol tindakan** (**Bab 3**) atau **kontrol hasil** (**Bab 2**).
- Secara agregat, prinsip-prinsip etika yang diikuti karyawan membantu mendefinisikan **nilai-nilai** inti organisasi dan, karenanya, budaya perusahaan dan iklim kerjanya.

INTRODUCTION

Bab ini memberikan **pengantar** tentang **subjek etika** yang kompleks.

- membahas bagaimana melakukan analisis etika yang baik dan mengapa mereka penting,
- alasan mengapa orang berperilaku tidak etis, dan
- di mana masalah etika terkait MCS umumnya ditemukan.
- Bab ini diakhiri dengan beberapa saran untuk mendorong perilaku etis dalam organisasi.

PENTINGNYA ANALISIS ETIKA YANG BAIK

- Perilaku tidak etis merugikan:
 - individu,
 - organisasi,
 - pasar, dan masyarakat.
- Analisis etika menciptakan kebutuhan akan
 - undang-undang dan standar tambahan dari pemerintah dan badan pengatur, dan
 - aturan tambahan, tinjauan, atau pengawasan dalam organisasi.

PENTINGNYA ANALISIS ETIKA YANG BAIK (CONT'D)

- Untuk mengendalikan perilaku tidak etis dalam suatu organisasi, manajer membutuhkan
 - **keterampilan penalaran etis** yang dikembangkan dengan baik.
 - keahlian moral untuk membuat penilaian etis yang baik.
- Sesi pelatihan, kode etik, dan *kredo* (pernyataan kepercayaan/ keyakinan, dasar tuntunan hidup) membantu karyawan mengidentifikasi dan memikirkan masalah etika.
 - Manajer harus menjadi teladan moral: panutan.

MODEL ETIS

Empat **model** etika:

1. Utilitarianisme
2. Hak dan kewajiban
3. Keadilan (*justice*)/ kewajaran (*fairness*)
4. Kebajikan

MODEL ETIS (CONT'D)

Empat **model** etika yang umum dikutip - 1. **Utilitarianisme**

- Kebenaran tindakan dinilai hanya berdasarkan **konsekuensinya**.
- Suatu tindakan benar secara moral jika ia memaksimalkan total kebaikan di dunia;
 - yaitu, jika menghasilkan setidaknya barang bersih sebanyak tindakan lain yang dapat dilakukan.

Keterbatasan:

- Mengukur barang bersih sulit karena manfaat dari beberapa tindakan atau keputusan sulit untuk diukur, digabungkan, dan dibandingkan antar individu.
- Menggunakan pemikiran tipe utilitarian memudahkan pengorbanan kesejahteraan beberapa individu demi kebaikan jumlah yang lebih besar (umum).

MODEL ETIS (CONT'D)

Empat **model** etika yang umum dikutip - 1. **Utilitarianisme**

- [John Stuart Mill](#), salah seorang tokoh yang mengemukakan konsep utilitarianisme (sumber: Wikipedia.org)



MODEL ETIS (CONT'D)

Empat **model** etika yang umum dikutip - 1. **Utilitarianisme**

- **Utilitarianisme** adalah pandangan etika normatif yang menilai **kelayakan** dari suatu tindakan berdasarkan **tingkat maksimal** yang dicapai dari **penggunaannya**.
 - umumnya mempersyaratkan peraihan tingkatan maksimal dari kebahagiaan dan pengurangan tingkat penderitaan.

MODEL ETIS (CONT'D)

Empat **model** etika yang umum dikutip - 1. **Utilitarianisme**

- "Utilitarianisme" berasal dari kata Bahasa Latin yaitu *utilis*,
 - yang berarti berguna, bermanfaat, berfaedah, atau menguntungkan.
 - sering disebut sebagai teori kebahagiaan terbesar.
 - Utilitarianisme sebagai teori sistematis pertama kali dipaparkan oleh Jeremy Bentham dan muridnya, John Stuart Mill.

MODEL ETIS (CONT'D)

Empat **model** etika yang umum dikutip - 1. **Utilitarianisme**

- Utilitarianisme merupakan suatu paham **etis**
 - yang berpendapat bahwa yang baik adalah yang berguna, berfaedah, dan menguntungkan.
 - Sebaliknya, yang jahat atau buruk adalah yang tak bermanfaat, tak berfaedah, dan merugikan.
- Karena itu, baik buruknya perilaku dan perbuatan ditetapkan dari segi kebergunaan, keberfaedahan, dan keuntungan. Dari prinsip ini, tersusunlah teori tujuan perbuatan

MODEL ETIS (CONT'D)

Empat **model** etika yang umum dikutip - 2. **Hak dan kewajiban**

- Setiap individu memiliki hak moral tertentu karena mereka adalah manusia.
- Setiap hak yang dimiliki seseorang menciptakan **kewajiban** untuk diberikan oleh orang lain, atau setidaknya untuk tidak ikut campur.

Keterbatasan:

- Sulit untuk mendapatkan kesepakatan tentang hak-hak apa yang harus dimiliki oleh individu atau kelompok individu yang berbeda karena hak dapat berkembang biak, dan mereka dapat bertentangan.

MODEL ETIS (CONT'D)

Empat **model** etika yang umum dikutip - 3. **Keadilan / kewajaran**

- Orang harus diperlakukan dengan cara yang sama
 - kecuali jika mereka berbeda dalam cara yang relevan.

Keterbatasan:

- Mudah untuk mengabaikan efek pada kesejahteraan sosial agregat dan individu tertentu.

MODEL ETIS (CONT'D)

Empat **model** etika yang umum dikutip - 4. **Kebajikan**

- Integritas, loyalitas, dan keberanian.
 - Individu yang berintegritas memiliki **niat untuk melakukan** apa yang benar secara etis tanpa memperhatikan kepentingan pribadi.
 - Loyalitas adalah kesetiaan pada kesetiaan seseorang.
 - Keberanian adalah kekuatan untuk berdiri teguh dalam menghadapi kesulitan atau tekanan.

MENGANALISIS MASALAH ETIKA

- **Perilaku** etis yang baik perlu dipandu oleh lebih dari sekadar opini, intuisi, atau perasaan baik orang.
- Langkah-langkah berikut harus ada dalam analisis etika apa pun:
 1. Klarifikasi fakta
 2. Tentukan masalah etika
 3. Tentukan alternatifnya
 4. Bandingkan nilai dan alternatif
 5. Nilai konsekuensinya
 6. Membuat sebuah keputusan

MENGAPA ORANG BERPERILAKU TIDAK ETIS

Ada empat alasan dasar:

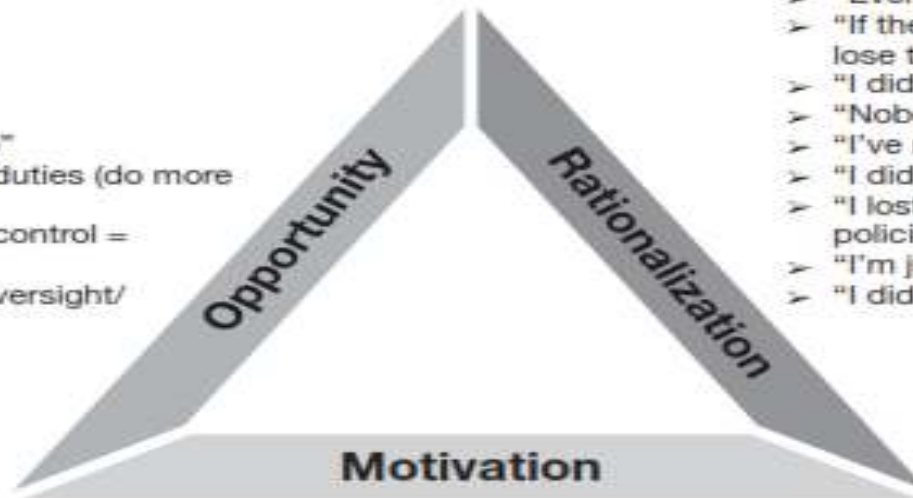
1. Beberapa orang pada dasarnya **tidak jujur**.
2. Pelepasan moral: tidak ada **dasar** dalam etika.
3. Beberapa orang yang mengenali masalah etika mengembangkan **rasionalisasi** untuk membenarkan perilaku mereka yang mungkin tidak etis.
4. Beberapa orang yang terlatih baik dalam etika dan yang tahu bahwa mereka melakukan sesuatu yang salah tidak dapat berhenti karena mereka kurang **keberanian** moral; kekuatan untuk melakukan hal yang benar meskipun takut akan konsekuensinya.

MENGAPA ORANG BERPERILAKU TIDAK ETIS

Ada empat alasan dasar:

The Fraud Triangle

- Internal Controls
 - None in place
 - Not enforced
 - Not monitored
 - Ineffective
- Too much trust
- No "tone at the top"
- No segregation of duties (do more with less)
- Increased span of control = less review
- No management oversight/knowledge



- "The company owes me, I am underpaid."
- "Everyone else is doing it."
- "If they don't know i'm doing it, they deserve to lose the money."
- "I did it for a noble purpose."
- "Nobody will miss the money."
- "I've made this company a lot of money"
- "I didn't get the bonus I deserved"
- "I lost income due to stupid management policies."
- "I'm just borrowing the money. I'll pay it back."
- "I didn't personally benefit."

- Debt
- Greed
- Vices: gambling, drugs

- Pressure to perform
- Too much work

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT PENGENDALIAN MANAJEMEN

Empat **masalah** etika terkait pengendalian manajemen yang umum:

1. Menciptakan senjangan anggaran (*budgetary slack*):
2. Etika mengelola laba
3. Etika menanggapi indikator kontrol yang cacat
4. Etika menggunakan indikator kontrol yang 'terlalu baik'

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT PENGENDALIAN MANAJEMEN (CONT'D)

Empat **masalah** etika terkait pengendalian manajemen yang umum - 1. **Menciptakan senjangan anggaran:**

- Manajer bernegosiasi tentang target kinerja dan mereka ingin mengubah posisi mereka agar dapat diberikan target yang lebih mudah dicapai.
- Manajer di semua tingkat organisasi menegosiasikan anggaran mereka yang kendur, dan setiap orang menyadari norma perilaku.

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT PENGENDALIAN MANAJEMEN (CONT'D)

Empat **masalah** etika terkait pengendalian manajemen yang umum - 2. **Etika mengelola laba**

- Setiap tindakan yang mengubah laba yang dilaporkan sementara tidak memberikan keuntungan ekonomi nyata bagi organisasi dan, terkadang, benar-benar menyebabkan kerugian.
- Mereka dirancang untuk:
 - Tingkatkan penghasilan
 - Penghasilan yang lancar: untuk memberikan kesan prediktabilitas laba yang lebih tinggi dan, karenanya, menurunkan risiko perusahaan.
 - Mengurangi pendapatan: menyimpan keuntungan untuk periode masa depan ketika mereka mungkin dibutuhkan atau untuk menurunkan harga saham untuk memfasilitasi pembelian manajemen.

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT PENGENDALIAN MANAJEMEN (CONT'D)

Empat **masalah** etika terkait pengendalian manajemen yang umum - 2. **Etika mengelola laba**

- Tidak etis karena:
 - Sebagian besar tindakan tidak terlihat baik oleh pengguna laporan keuangan eksternal atau internal.
 - Mereka yang terlibat dalam manajemen laba mungkin memperoleh keuntungan pribadi melalui penipuan.
 - Banyak orang percaya bahwa manajer profesional dan akuntan memiliki kewajiban untuk mengungkapkan informasi yang disajikan secara wajar.
 - Distorsi dapat diartikan sebagai tidak konsisten dengan kewajiban integritas manajer dan akuntan untuk bersikap jujur, adil dan jujur.
 - Imbalan yang diperoleh dari pengelolaan laba tidak adil bila kinerja yang dilaporkan hanya kosmetik, tidak nyata.

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT PENGENDALIAN MANAJEMEN (CONT'D)

Empat **masalah** etika terkait pengendalian manajemen yang umum - 3. **Etika menanggapi indikator kontrol yang cacat**

- Ketika target dan resep tidak ditentukan dengan benar,
- mereka sebenarnya dapat memotivasi perilaku yang diketahui karyawan tidak untuk kepentingan terbaik organisasi.

BEBERAPA MASALAH ETIKA TERKAIT PENGENDALIAN MANAJEMEN (CONT'D)

Empat **masalah** etika terkait pengendalian manajemen yang umum - 4. **Etika menggunakan indikator kontrol yang 'terlalu baik'**

- Spesialis korporat mengembangkan daftar standar, aturan, dan regulasi spesifik yang mewujudkan prinsip etika yang baik.
- Mereka mengkomunikasikan daftar ini baik melalui kebijakan perusahaan dan prosedur manual, kode etik perusahaan, atau seperangkat memorandum yang kurang formal.

MENYEBARKAN ETIKA YANG BAIK DALAM SUATU ORGANISASI (CONT'D)

Empat **masalah** etika terkait pengendalian manajemen yang umum - 4. **Etika menggunakan indikator kontrol yang 'terlalu baik'**

- Manajer harus memastikan bahwa karyawan mengikuti aturan.
- Manajer tingkat atas harus mengatur sikap yang baik di puncak, dan
 - mereka harus berusaha untuk mempertahankan MCS internal yang baik
 - sehingga calon pelanggar tahu bahwa kemungkinan besar mereka akan tertangkap.

CONCLUSION

Bab ini telah memberikan pengantar singkat tentang topik **etika**

- karena berkaitan dengan **desain** dan penggunaan MCS.
- untuk menciptakan lingkungan etika yang tepat, manajemen harus memiliki keahlian moral dan tahu di mana dan bagaimana menyediakannya

CONCLUSION (CONT'D)

Pengambilan sampel masalah yang dibahas dalam bab ini seharusnya telah bisa menjelaskan bahwa

- banyak **masalah** etika yang terkait dengan MCS, dan
- banyak masalah etika penting, tidak memiliki **jawaban** hitam atau putih.
- seseorang tidak dapat menyimpulkan dengan tegas bahwa, misalnya, menciptakan kendur dalam anggaran (*budget slack*) selalu tidak etis atau bahwa kontrol terlalu ketat untuk menjadi etis.

CONCLUSION (CONT'D)

- "Kelabu" dalam penilaian membuat semuanya lebih penting bagi manajer untuk tunduk pada berbagai masalah etika untuk analisis formal, meskipun banyak faktor situasional yang harus diperhatikan dalam membuat penilaian etika.
- Penilaian tentang apa yang dapat diterima secara etis bervariasi di seluruh budaya nasional,
 - menunjukkan bahwa perusahaan multinasional yang ingin mencapai tingkat etika yang sama di seluruh entitas yang terletak di berbagai negara harus bergantung pada berbagai set kontrol.

CONCLUSION (CONT'D)

Karyawan menghadapi banyak tekanan dan godaan yang dapat menyebabkan mereka bertindak tidak etis.

- Mereka dapat dengan mudah tunduk pada tenggat waktu kinerja dan krisis, menghargai godaan, tekanan untuk kesesuaian, dan bahkan perintah kontraproduktif dari bos mereka.
- Jika manajer tidak bertindak untuk menangkis tekanan dan godaan ini secara cukup konsisten, **iklim etis** perusahaan mereka akan melemah.
- Manajer harus membantu membimbing perilaku karyawan mereka yang tidak mampu berpikir melalui masalah etika (membedakan benar dari salah) diri mereka sendiri.
- Mereka harus memahami bagaimana dan mengapa individu akan mencapai kesimpulan etika yang berbeda, dan, yang penting, mereka harus mengambil sikap tentang bagaimana mereka ingin karyawan dalam organisasi mereka berperilaku etis.

CONCLUSION (CONT'D)

- Masalah etika dalam sistem pengendalian manajemen (MCS) muncul ketika mekanisme kontrol secara tidak sengaja atau sengaja menciptakan peluang untuk perilaku tidak etis atau gagal mencegahnya.
- Masalah -masalah ini dapat berkisar dari:
 - konflik kepentingan,
 - manipulasi data,
 - Diskriminasi, dan
 - ketidakadilan dalam evaluasi kinerja.
- MCS harus dirancang tidak hanya untuk **mencapai** tujuan organisasi tetapi juga untuk **mempromosikan** perilaku etis dan mencegah kerugian.

CONCLUSION (CONT'D)

- MCS memainkan peran penting dalam mempromosikan perilaku etis dalam organisasi.
- Ketika MCS dirancang dan diterapkan dengan mempertimbangkan pertimbangan etika, hal itu dapat membantu:
 - mencegah praktik yang tidak etis,
 - mempromosikan lingkungan kerja yang positif, dan
 - berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

CONCLUSION (CONT'D)

Setiap organisasi memiliki budaya etis atau iklim semacam itu; apakah baik, buruk, atau campuran.

- Penting bagi manajer untuk membangun iklim etis yang baik,
- salah satunya adalah yang menghormati hak, tugas, dan kepentingan pemangku kepentingan di dalam dan di luar perusahaan.

CONCLUSION (CONT'D)

- Sebuah organisasi yang menumbuhkan perilaku tidak etis dari karyawannya, bahkan mereka yang menguntungkan perusahaan dalam jangka pendek, mungkin pada akhirnya akan menemukan dirinya sebagai korban dari kebijakannya sendiri.
 - Organisasi lebih cenderung menarik orang-orang yang merasa nyaman membengkokkan aturan;
 - mereka bahkan mungkin menarik orang-orang yang tulus untuk menekuk aturan.
 - Budaya buruk menular.
 - iklim etis yang melemah atau buruk dapat menyebabkan perilaku tidak etis yang dapat merusak atau menghancurkan reputasi individu dan organisasi.
 - setelah iklim etis melemah dan reputasi rusak, mereka bisa sangat sulit untuk dibangun kembali.

REFERENSI

Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. 2017. *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4th. USA: Pearson, **Chapter 15**.

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

_____. 2022. Utilitarianisme. <https://id.wikipedia.org/wiki/Utilitarianisme>. diunduh pada Senin, 13 Juni 2022, 13.15.55