

sistem pengendalian manajemen

pengukuran kinerja, evaluasi, dan insentif

EDISI 3



management control systems
performance measurement, evaluation and incentives

Kenneth A. Merchant
Wim A. Van der Stede



**Penerbit
Salemba Empat**

CD Book



DAFTAR ISI

Pengantar	x	• Efektivitas Pengendalian Personel/Budaya	104
Sambutan	xiv	• Kesimpulan	105
		• Catatan Akhir	106
		• <i>The Platinum Pointe Land Deal</i>	108
		• <i>Axeon N.V.</i>	115
		• <i>Alcon Laboratories, Inc.</i>	123
Bagian I			
FUNGSI PENGENDALIAN MANAJEMEN			
Bab 1 Manajemen dan Pengendalian	3	Bab 4 Ketatnya Sistem Pengendalian	137
Manajemen dan Pengendalian	6	• Ketatnya Pengendalian Hasil	137
Penyebab Masalah Pengendalian Manajemen	10	• Ketatnya Pengendalian Tindakan	140
Karakteristik Pengendalian Manajemen yang Baik	13	• Ketatnya Pengendalian Personel/Kultural	145
Pencegahan Masalah Pengendalian	14	• Kesimpulan	146
Alternatif Pengendalian	17	• Catatan Akhir	147
Kerangka Buku	18	• <i>Pengendalian di Bellagio Casino Resort</i>	149
Catatan Akhir	19	• <i>The Lincoln Electric Company</i>	177
• <i>Leo's Four-Plex Theater</i>	21	• <i>PCL: Kerusakan dalam Penyelenggaraan</i>	
• <i>Wong's Pharmacy</i>	22	• <i>Pengendalian Manajemen</i>	200
• <i>Private Fitness, Inc.</i>	22		
• <i>Atlanta Home Loan</i>	24	Bab 5 Biaya Sistem Pengendalian	207
		• Biaya Langsung	207
		• Biaya Tidak Langsung	207
		• Kesimpulan	217
		• Catatan Akhir	218
		• <i>Philip Anderson</i>	219
		• <i>Sunshine Fashion: Penipuan, Pencurian, dan</i>	
		• <i>Perilaku Menyimpang Antarkaryawan</i>	221
		• <i>Fit Food, Inc.</i>	226
		Bab 6 Desain dan Evaluasi Sistem Pengendalian	233
		• Manajemen	
		• Apa yang Diinginkan? Dan Apa yang Mungkin Terjadi?	233
		• Pilihan Pengendalian	234
		• Pemilihan Ketatnya Pengendalian	240
		• Beradaptasi terhadap Perubahan	242
		• Tetap Fokus pada Perilaku	242
		• Mempertahankan Pengendalian yang Baik	242
		• Catatan Akhir	244
		• <i>Diagnostic Products Corporation</i>	245
		• <i>Game Shop, Inc.</i>	255
		• <i>Family Care Specialists Medical Group, Inc.</i>	266
		• <i>AirTex Aviation</i>	273
Bagian II			
ALTERNATIF PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN PENGARUHNYA			
Bab 2 Hasil Pengendalian	31		
Kelaziman Pengendalian Hasil	32		
Pengendalian Hasil dan Masalah Pengendalian	34		
Elemen Pengendalian Hasil	35		
Kondisi yang Menentukan Efektivitas Pengendalian Hasil	39		
Kesimpulan	43		
Catatan Akhir	43		
• <i>Armco, Inc.: Midwestern Steel Division</i>	44		
• <i>Loctite Company de Mexico, S.A. de C.V.</i>	58		
• <i>Puente Hills Toyota</i>	65		
• <i>Houston Fearless 76, Inc.</i>	81		
Bab 3 Pengendalian Terhadap Tindakan, Personel, dan Budaya	89		
Pengendalian Tindakan	89		
Pengendalian Tindakan dan Masalah Pengendalian	93		
Pencegahan Versus Deteksi	94		
Kondisi Menentukan Efektivitas Pengendalian Tindakan	94		
Pengendalian Personel	97		
Pengendalian Budaya	99		
Pengendalian Personel/Budaya dan Masalah Pengendalian	104		

Bagian III

SISTEM PENGENDALIAN HASIL KEUANGAN

Bab 7 Pusat Pertanggungjawaban Keuangan 291

Keunggulan Sistem Pengendalian Hasil Keuangan	291
Tipe Pusat Pertanggungjawaban Keuangan	292
Pemilihan Pusat Pertanggungjawaban Keuangan	296
Masalah Harga Transfer	299
Kesimpulan	304
Catatan Akhir	305
<i>Kranworth Chair Corporation</i>	306
<i>Toyota Motor Sales, Usa, Inc.</i>	314
<i>Zumwald Ag</i>	325
<i>Global Investors, Inc.</i>	327

Bab 8 Perencanaan dan Penganggaran 339

Tujuan Perencanaan dan Penganggaran	339
Siklus Perencanaan	341
Penentuan Target	343
Praktik Perencanaan dan Penganggaran, Serta Kritik yang Ada	352
Kesimpulan	355
Catatan Akhir	355
<i>Citibank Indonesia</i>	357
<i>Hcc Industries</i>	364
<i>Patagonia, Inc.</i>	377
<i>Visuson, Inc.: Pengujian Kejenuhan Bisnis Visuson</i>	392

Bab 9 Sistem Insentif 405

Tujuan Insentif	407
Insentif Keuangan	409
Desain Sistem Insentif	416
Kriteria untuk Mengevaluasi Sistem Insentif	418
Kelompok Imbalan	422
Kesimpulan	423
Catatan Akhir	424
<i>Harwood Medical Instruments Plc</i>	426
<i>Superconductor Technologies, Inc.</i>	428
<i>Tsinghua Tongfang Co. Ltd.</i>	437
<i>Raven Capital, Llc</i>	443

Bagian IV

MASALAH PENGUKURAN KINERJA DAN PENGARUHNYA

Bab 10 Pengukuran Kinerja Keuangan dan Pengaruhnya 455

Penciptaan Nilai	456
Kinerja Tindakan Pasar	457
Pengukuran Akuntansi Kinerja	459
Investasi dan Operasi Myopia	462
Ukuran Kinerja Return—On—Investment (Roi)	464
Pengukuran Laba Residual Sebagai Solusi yang Tepat untuk Masalah Pengukuran Roi	469

Kesimpulan	471
Catatan	472
<i>Las Ferreterías de México, S.A. de C.V.</i>	475
<i>Industrial Electronics, Inc.</i>	478
<i>Haengbok Bancorp</i>	480
<i>Berkshire Industries PLC</i>	482

Bab 11 Perbaikan Masalah Myopia 489

Tekanan untuk Bertindak secara Myopic	489
Mengurangi Tekanan terhadap Laba Jangka Pendek	490
Pengendalian Investasi dengan Kajian Pratinclakan	491
Perpanjangan Waktu Pengukuran	
(Penggunaan Insentif Jangka Panjang)	492
Perubahan Pengukuran Nilai secara Langsung	494
Peningkatan Pengukuran Akuntansi	495
Pengukuran Rangkaian Pendorong Nilai	496
Kesimpulan	501
Catatan Akhir	501
<i>Catalytic Solutions, Inc.</i>	503
<i>First Commonwealth Financial Corporation</i>	511
<i>Statoil</i>	531

Bab 12 Penggunaan Pengendalian Hasil Keuangan dengan Adanya Faktor-Faktor yang Tidak Dapat Dikendalikan 549

Prinsip Pengendalian	550
Tipe Faktor yang Tidak Dapat Dikendalikan	552
Pengendalian untuk Efek yang Mendistorsi dari Faktor-Faktor yang Tidak Dapat Dikendalikan	554
Isu-Isu Faktor Lain yang Tidak Dapat Dikendalikan	562
Kesimpulan	563
Catatan Akhir	563
<i>Olympic Car Wash</i>	565
<i>Southern California Edison</i>	566
<i>Beifang Chuang Ye Vehicle Group</i>	576
<i>Hoffman Discount Drugs, Inc.</i>	578
<i>Formosa Plastic Group</i>	585
Bank of the Desert (A)	592
Bank of the Desert (B)	595

Bagian V

TATA KELOLA PERUSAHAAN, PERAN PENTING YANG BERHUBUNGAN DENGAN PENGENDALIAN, DAN ETIKA

Bab 13 Tata Kelola Perusahaan dan Dewan Direktur 603

Hukum dan Peraturan	604
Undang-Undang Sarbanes-Oxley Tahun 2002	605
Dewan Direksi	611
Komite Audit	613
Komite Kompensasi	615

Kesimpulan	616	Bab 17 Pengendalian Manajemen pada	
Catatan Akhir	617	Organisasi Nirlaba	797
<i>Vector Aeromotive Corporation</i>	618	Perbedaan Organisasi Laba dan Organisasi Nirlaba	797
<i>Golden Parachutes</i>	626	Ambiguitas Tujuan dan Konflik	798
<i>Pacific Sunwear of California, Inc.</i>	629	Kesulitan dalam Mengukur Kinerja	799
<i>Entropic Communications, Inc.</i>	642	Perbedaan Akuntansi	801
<i>Masalah Pelaporan Keuangan di Molex, Inc.</i>	657	Pengawasan Eksternal	802
		Karakteristik Karyawan	803
Bab 14 Pengendali dan Auditor	669	Kesimpulan	805
Pengendali	669	Catatan Akhir	806
Auditor	673	<i>City of Yorba Linda, California</i>	807
Kesimpulan	678	<i>Waikerie Producers Co-Operative Ltd.</i>	818
Catatan Akhir	679	<i>Boston Lyric Opera</i>	827
<i>Don Russell: Experiences of a Controller/CFO</i>	679	<i>University of Southern California:</i>	
<i>Desktop Solutions, Inc. (A): Audit Cabang St. Louis</i>	687	<i>Sistem Tanggung Jawab Pusat</i>	845
<i>Desktop Solutions, Inc. (B): Audit Sistem Kelompok Operasi</i>	696		
<i>Landale Plc</i>	699		
		INDEX	I-1
Bab 15 Masalah Etis yang Terkait dengan Pengendalian Manajemen	709		
Pentingnya Analisis Etis yang Baik	710		
Mengapa Orang Bertindak Secara Tidak Etis?	715		
Beberapa Pengendalian Manajemen Umum—Isu-Isu Etis Terkait	716		
Penyebaran Etika yang Baik Dalam Organisasi	721		
Kesimpulan	722		
Catatan Akhir	723		
<i>Target Dua Anggaran</i>	724		
<i>Akuntansi Konservatif dalam Divisi Produk Umum</i>	725		
<i>Education Food Service di Central Maine State University</i>	725		
<i>Program Akselerasi Penjualan</i>	727		
<i>Lisensi Perangkat Lunak yang Kedaluwarsa</i>	728		
<i>Produk Suara Lernout & Hauspie</i>	729		
Bagian VI			
PENGARUH SITUASIONAL PADA SISTEM			
PENGENDALIAN MANAJEMEN			
Bab 16 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Strategi			
Organisasional, dan Multinasionalitas pada			
Sistem Pengendalian Manajemen	739		
Ketidakpastian Lingkungan	740		
Strategi Organisasi	742		
Multinasionalitas	744		
Kesimpulan	750		
Catatan Akhir	751		
<i>ConAgra Grocery Product Company</i>	752		
<i>Lincoln Electric: Mengawali di Luar Negeri</i>	765		
<i>Teco Electric & Machinery Co. Ltd.</i>	781		
<i>Kooistra Autogroep</i>	788		