



BANDI

# INCENTIVE SYSTEMS

## CHAPTER 9

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

- Brief Content

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

# MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

## Section 3

### **SECTION III**

## Financial Results Control Systems

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

# INTRODUCTION

## Sistem insentif penting karena

- memberi informasi dan mengingatkan karyawan mengenai bidang hasil apa yang diinginkan dan
- memotivasi mereka untuk mencapai dan melampaui target kinerja.

# Tujuan insentif

Tiga jenis manfaat kontrol manajemen:

1. informasi
2. motivasi
3. Daya tarik dan retensi personel

# Tujuan insentif (cont'd)

## 1. informasi:

- imbalannya menarik perhatian karyawan dan
- memberi tahu atau mengingatkan mereka tentang pentingnya secara relatif dari area hasil yang sering bersaing.
- tujuan yang mengarahkan usaha

## Tujuan insentif (cont'd)

### 2. **motivasi:**

- beberapa karyawan membutuhkan insentif
  - untuk mengerahkan upaya ekstra yang diperlukan bagi pelaksanaan tugas dengan baik.
  - Tujuannya mendorong usaha.
- Daya tarik dan retensi personel:



## Tujuan insentif (cont'd)

### 3. Daya tarik dan retensi personel

- Imbalan yang bergantung pada kinerja adalah bagian penting dari paket kompensasi total bagi banyak karyawan.

## Tujuan insentif (cont'd)

Sistem insentif juga menyediakan tujuan non-kontrol:

1. mengurangi pengeluaran uang tunai saat kinerjanya buruk
2. perataan laba - biaya kompensasi lebih rendah saat laba lebih rendah

# Insentif moneter

Tiga kategori utama:

1. kenaikan gaji berbasis kinerja
2. rencana insentif jangka pendek:
3. Insentif jangka panjang:

## Insentif moneter (cont'd)

1. kenaikan gaji berbasis kinerja
- 2.

## Insentif moneter (cont'd)

### 2. rencana insentif jangka pendek:

- memberikan imbalan yang lebih tinggi bagi karyawan yang memberikan kontribusi terbesar bagi perusahaan.
- Pembayaran tunai berdasarkan kinerja yang diukur selama periode satu tahun atau kurang:
  - pembayaran insentif tahunan,
  - bonus.

## Insentif moneter (cont'd)

### 3. Insentif jangka panjang:

- berdasarkan kinerja yang diukur selama periode lebih dari satu tahun.
- Tujuannya adalah untuk menghargai karyawan
  - atas peran mereka dalam memaksimalkan nilai jangka panjang perusahaan.

## Insentif moneter (cont'd)

Berbagai bentuk Insentif jangka panjang:

1. Paket opsi saham:
2. Rencana stok terbatas:
3. Rencana stok kinerja:
4. Rencana apresiasi stok

## Insentif moneter (cont'd)

Berbagai bentuk Insentif jangka panjang:

### 1. **Paket opsi saham:**

- hak untuk membeli sejumlah saham perusahaan
- pada harga yang ditentukan selama periode waktu tertentu.



## Insentif moneter (cont'd)

### 2. Rencana stok terbatas:

- karyawan yang memenuhi syarat tidak harus menghabiskan uang tunai untuk mendapatkan saham,
- tetapi menjual saham dibatasi untuk jangka waktu tertentu
- bergantung pada kelanjutan pekerjaan.

## Insentif moneter (cont'd)

### 3. Rencana stok kinerja:

- untuk memberikan insentif yang lebih kuat
- dalam rangka memaksimalkan nilai pemegang saham
- dengan menaikkan standar untuk peningkatan harga saham sebelum opsi menjadi dilaksanakan.

### 4. Rencana apresiasi stok

# Desain sistem insentif

## Formula

- Penting bagi sistem insentif untuk memiliki formula insentif.
- Sebagian juga bisa subjektif.
- Atasan kadang-kadang meninggalkan ketentuan kontrak secara implisit karena mereka mungkin tidak tahu bagaimana mendeskripsikan dasar-dasar imbalan atau kepentingan yang penting.
- Mereka ingin menjaga kontrak tetap fleksibel, juga untuk memastikan bahwa karyawan tidak berhenti ketika target tercapai.

## Desain sistem insentif (cont'd)

### Formula

- Risiko karyawan dapat dikurangi
  - jika memungkinkan penyesuaian untuk faktor-faktor di luar kendali karyawan
  - tetapi meningkat jika evaluasi didasarkan pada faktor-faktor yang berbeda dari yang diasumsikan,
  - jika evaluator tidak dipercaya dan
  - jika karyawan mencoba mempengaruhi evaluasi mereka.

## Desain sistem insentif (cont'd)

### Bentuk insentif

- Ketika janji-janji hadiah bersifat formula, hubungan antara hadiah dan dasar pemberian hadiah sering ditentukan oleh hasil-hasil atau fungsi insentif-kinerja.
- *Cutoff* yang lebih rendah/ *threshold* :
  - di bawah sebagian kecil dari kinerja yang ditargetkan, manajer dijanjikan tidak ada kompensasi insentif untuk kinerja.
- Pisah batas yang lebih atas/ batas atas (cap):
  - tidak ada hadiah tambahan yang diberikan untuk kinerja tambahan di atas batas itu.

## Desain sistem insentif (cont'd)

### Ukuran insentif

- Bayaran variabel harus memotivasi dan cenderung menarik karyawan yang percaya diri dengan kemampuan mereka.
- Premi risiko (pembayaran berisiko) harus ditawarkan jika hasilnya tidak sepenuhnya dapat dikendalikan oleh karyawan.

# Kriteria untuk mengevaluasi sistem insentif

Untuk motivasi ideal, sistem penghargaan bergantung pada kinerja:

1. Hadiah harus dinilai.
2. Hadiah harus cukup besar untuk bisa berdampak.
3. Hadiah harus bisa dimengerti.
4. Hadiah harus tepat waktu.
5. Hadiah harus tahan lama.
6. Hadiah harus bisa dibalik.
7. imbalan harus hemat biaya

# Hadiah grup

- Imbalan grup adalah bagus jika tugas saling terhubung.
- Namun mereka juga dapat menciptakan efek penumpang gratis (*free rider effect*).
- Imbalan kelompok dapat menghasilkan bentuk kontrol budaya yang bermanfaat.
- Anggota tim dapat memantau dan memberi sanksi terhadap perilaku masing-masing dan menghasilkan hasil yang lebih baik.



## REFERENSI

- Merchant, Kenneth A. & Wim A. Van der Stede. 2017. *Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 4<sup>th</sup> Ed. USA: Pearson.
- Simons, Robert. 2014. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*., 1<sup>st</sup> edition., USA: Pearson