



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

Incentive Systems

Chapter 9

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	333		
SECTION IV Performance Measurement Issues and Their Effects			
10 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

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

Chapter 9

9 Incentive Systems	353
Purposes of incentives	355
Monetary incentives	357
incentive system design	364
Criteria for evaluating incentive systems	365
Group rewards	370
Conclusion	370
Notes	371
<i>Harwood Medical Instruments PLC</i>	374
<i>Superconductor Technologies, Inc.</i>	375
<i>Raven Capital, LLC</i>	384

INTRODUCTION

Sistem insentif penting

- karena menginformasikan dan mengingatkan karyawan
- tentang **area** hasil apa yang diinginkan dan
- memotivasi mereka untuk mencapai dan melampaui **target** kinerja

Examples of positive and negative rewards

Hlm 354

Positive rewards	Negative rewards (punishments)
Autonomy	Interference in job from superiors
Power	Loss of job
Opportunities to participate in important decision-making processes	Zero salary increase
Salary increases	Assignment to unimportant tasks
Bonuses	Chastisement (public or private)
Stock options	No promotion
Restricted stock	Demotion
Praise	Public humiliation
Recognition	
Promotions	
Titles	
Job assignments	
Office assignments	
Reserved parking places	
Country club memberships	
Job security	
Merchandise prizes	
Vacation trips	
Participation in executive development programs	
Time off	

TUJUAN INSENTIF

Tiga jenis **manfaat** insentif dalam pengendalian manajemen:

1. informasional
2. motivasi
3. daya tarik dan retensi personel

TUJUAN INSENTIF (CONT'D)

Tiga jenis manfaat insentif dalam pengendalian manajemen - 1.

informasional:

- penghargaan menarik perhatian karyawan dan
- menginformasikan atau mengingatkan mereka
- tentang kepentingan relatif dari area hasil yang sering bersaing.
- Tujuan ini **mengarahkan** usaha.

Lihat 2. motivasi:

TUJUAN INSENTIF (CONT'D)

Tiga jenis manfaat insentif dalam pengendalian manajemen – **2 motivasi**:

- beberapa karyawan membutuhkan insentif untuk mengerahkan upaya ekstra
- yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan baik.
- Tujuan jenis ini **mendorong** usaha.

Lihat 3. Daya tarik dan retensi personel

TUJUAN INSENTIF (CONT'D)

Tiga jenis manfaat insentif dalam pengendalian manajemen – 3.

Daya tarik dan retensi personel:

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

TUJUAN INSENTIF (CONT'D)

Sistem insentif juga melayani tujuan **nonkontrol**:

1. mengurangi pengeluaran tunai saat kinerja buruk
2. merapikan pendapatan - biaya kompensasi lebih rendah ketika keuntungan lebih rendah

INSENTIF MONETER

Tiga **kategori** (cara) utama insentif moneter:

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

INSENTIF MONETER (CONT'D)

Tiga kategori utama insentif moneter – 1. **kenaikan gaji berbasis kinerja**

- istilah "berbasis kinerja" adalah kunci untuk membedakan insentif dari penetapan

2. **rencana insentif jangka pendek**

INSENTIF MONETER (CONT'D)

Tiga kategori utama insentif moneter - **2. rencana insentif jangka pendek:**

- memberikan penghargaan 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.

3. Insentif jangka panjang

INSENTIF MONETER (CONT'D)

Tiga kategori utama insentif moneter - **3. Insentif jangka panjang:**

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

INSENTIF MONETER (CONT'D)

Tiga kategori utama insentif moneter - **3. Insentif jangka panjang:**

- **Berbagai bentuk:**
 - Rencana opsi saham: hak untuk membeli sejumlah saham perusahaan dengan harga tertentu selama periode waktu tertentu.
 - Rencana saham terbatas: mereka karyawan yang memenuhi syarat tidak harus mengeluarkan uang tunai untuk memperoleh saham, tetapi menjual saham dibatasi untuk jangka waktu tertentu bergantung pada kelanjutan pekerjaan.
 - Rencana saham kinerja: untuk memberikan insentif yang lebih kuat untuk memaksimalkan nilai pemegang saham dengan menaikkan standar untuk perbaikan harga saham sebelum opsi menjadi dapat dilaksanakan.
 - Rencana apresiasi saham

DESAIN SISTEM INSENTIF

Desain sistem insentif meliputi:

1. Besaran yang insentif ditentukan (*Formula*)
2. Wujud (*shape*) Fungsi –insentif kinerja
3. Besaran (*extent*) pembayaran insentif

DESAIN SISTEM INSENTIF- (CONT'D)

Formula - Penting bagi sistem insentif untuk memiliki formula insentif.

- sebagian formula bisa subjektif.
- Atasan terkadang membiarkan persyaratan kontrak tersirat karena mereka mungkin tidak tahu bagaimana menjelaskan dasar untuk penghargaan atau bobot pentingnya.
- Mereka ingin menjaga kontrak tetap fleksibel, juga untuk memastikan bahwa karyawan tidak berhenti ketika target tercapai.
- Risiko karyawan dapat diturunkan jika memungkinkan penyesuaian faktor-faktor di luar kendali karyawan tetapi meningkat jika evaluasi didasarkan pada faktor-faktor yang berbeda dari yang diasumsikan, jika penilai tidak dipercaya dan jika karyawan mencoba mempengaruhi evaluasi mereka.

DESAIN SISTEM INSENTIF (CONT'D)

Formula - Risiko karyawan

- dapat **diturunkan**
 - jika memungkinkan penyesuaian faktor-faktor di luar kendali karyawan
- tetapi **meningkat**
 - jika evaluasi didasarkan pada faktor-faktor yang berbeda dari yang diasumsikan,
 - jika penilai tidak dipercaya dan
 - jika karyawan mencoba mempengaruhi evaluasi mereka.

DESAIN SISTEM INSENTIF (CONT'D)

Formula - Bentuk insentif

- Ketika janji imbalan dirumuskan, hubungan antara imbalan dan dasar pemberiannya sering kali ditentukan oleh fungsi **imbalan-hasil** atau **insentif-kinerja**.
- Batas bawah/ ambang batas yang lebih rendah:
 - di bawah beberapa bagian signifikan dari kinerja yang ditargetkan, manajer dijanjikan tidak ada kompensasi insentif untuk kinerja.
- Batas / batas atas:
 - tidak ada hadiah tambahan yang diberikan untuk kinerja tambahan apa pun di atas batas.

DESAIN SISTEM INSENTIF (CONT'D)

Formula - **besarnya insentif**

- Gaji variabel harus memotivasi dan cenderung menarik karyawan yang yakin dengan kemampuan mereka.
- Premi risiko (gaji berisiko) harus ditawarkan jika hasil tidak sepenuhnya dapat dikontrol oleh karyawan.

KRITERIA UNTUK MENGEVALUASI SISTEM INSENTIF (CONT'D)

Formula - **besarnya insentif**

- Gaji variabel harus memotivasi dan cenderung menarik karyawan yang yakin dengan kemampuan mereka.
- Premi risiko (gaji berisiko) harus ditawarkan jika hasil tidak sepenuhnya dapat dikontrol oleh karyawan.

KRITERIA UNTUK MENGEVALUASI SISTEM INSENTIF

Untuk motivasi ideal, sistem penghargaan bergantung pada kinerja:

1. Imbalannya harus dihargai.
2. Imbalannya harus cukup besar agar berdampak.
3. Imbalannya harus bisa dimengerti.
4. Imbalannya harus tepat waktu.
5. Imbalannya harus tahan lama.
6. Imbalannya harus dapat dibalik.
7. imbalannya harus hemat biaya

HADIAH GRUP

- Penghargaan kelompok bagus jika tugas saling terkait.
 - Namun, mereka juga dapat menciptakan efek pengendara gratis (free riding, externalistics).
- Penghargaan kelompok dapat menghasilkan bentuk kontrol budaya yang bermanfaat.
- Anggota tim dapat memantau dan memberi sanksi pada perilaku satu sama lain dan memberikan hasil yang lebih baik.

REFERENSI

Merchant, Kenneth A. dan Wim A. Van der Stede. 2017.

Management Control Systems, Perforamanc Measurement, Evaluatio and Incentives. 4th. USA: Person, **Chapter 9**.

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