



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

MANAGEMENT CONTROL SYSTEM

MCS

Elements of
ORGANIZATION

STRATEGY

PLAN

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

Prinsip utama **manajemen yang efektif**

- Artikulasi yang jelas (dan tidak ambigu) tentang apa yang harus dilakukan.
- Pengukuran
- penghargaan

INTRODUCTION

Definisi (Artikulasi yang jelas) **kinerja**, mencakup

- pendefinisian kinerja yang diinginkan (**WHAT**), dan
- penetapan tanggung jawab untuk mencapai hasil yang diinginkan (**WHO**).

Mendefinisikan kinerja yang diinginkan dan menetapkan target kinerja adalah salah satu tujuan utama dari sistem perencanaan dan penganggaran (lihat **Bab 8**)

INTRODUCTION

Sistem insentif penting

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

Examples of positive and negative rewards

Hlm 354 (Tabel 9.1)

Imbalan positif	Imbalan negatif (hukuman)
• Otonomi	• Campur tangan dalam pekerjaan dari atasan
• Kuasa	• Kehilangan pekerjaan
• Peluang untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan penting	• Kenaikan gaji nol
• Kenaikan gaji	• Penugasan untuk tugas-tugas yang tidak penting
• Bonus	• Hajaran (publik atau pribadi)
• Opsi saham	• Tidak ada promosi
• Saham terbatas	• Penurunan pangkat
• Memuji	• Penghinaan publik
• Pengakuan	
• Promosi	
• Titel/ Gelar	

Examples of positive and negative rewards

Hlm 354 (Tabel 9.1)

Imbalan positif	Imbalan negatif (hukuman)
• Penugasan pekerjaan	
• Tugas kantor	
• Tempat parkir yang dipesan	
• Keanggotaan country club	
• Keamanan kerja	
• Hadiah merchandise	
• Perjalanan liburan	
• Partisipasi dalam program pengembangan eksekutif	
• Waktu istirahat	

PURPOSES OF INCENTIVES

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

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

Purposes of incentives (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:

Purposes of incentives (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

Purposes of incentives (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.

Purposes of incentives (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

Monetary incentives

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

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

Monetary incentives (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

Monetary incentives (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

Monetary incentives (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.

Monetary incentives (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

Incentive system design

Desain sistem insentif meliputi:

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

Incentive system design (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.

Incentive system design (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.

Incentive system design (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.

Incentive system design (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.

Incentive system design (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.

Criteria for evaluating incentive systems

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

Group rewards

- 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.

Kesimpulan

- Insentif adalah bagian penting dari pengaturan kontrol hasil
 - yang digunakan untuk mengarahkan **perilaku** karyawan.
- Hadiah yang dapat dikaitkan dengan ukuran kinerja atau evaluasi kinerja subjektif datang dalam berbagai bentuk.
 - diyakini bahwa imbalan **moneter** penting untuk motivasi.
 - berbagai bentuk penghargaan lainnya, seperti pujian, gelar, pengakuan, promosi, dan sebagainya, juga dapat menjadi motivator yang kuat sekaligus hemat biaya dan memiliki keunggulan dalam hal memenuhi berbagai **kriteria** evaluasi lain yang telah kita bahas.

Kesimpulan

- desain kontrak insentif menghadirkan masalah yang jauh lebih besar daripada sekadar pilihan hadiah. Misalnya,
 - menyesuaikan penghargaan dengan preferensi individu karyawan tampaknya efektif, tetapi manfaat itu harus ditimbang dengan potensi persepsi karyawan tentang ketidaksetaraan dan biaya administrasi kontrak.
- Paket kompensasi **total** organisasi harus kompetitif untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat.
 - Jika sebagian dari paket kompensasi, seperti gaji pokok, tidak kompetitif, mungkin karena uang tunai kekurangan pasokan selama fase *start-up* usaha baru, maka fungsi kinerja insentif untuk porsi variabel gaji mungkin harus disesuaikan untuk mengkompensasi, atau
 - Bentuk kompensasi alternatif seperti opsi saham mungkin harus disediakan.

Kesimpulan

- Saran paling aman yang dapat ditawarkan adalah bahwa insentif harus cukup berarti untuk mengimbangi **motif** lain yang harus dilakukan karyawan
 - dengan cara yang bertentangan dengan kepentingan terbaik organisasi,
 - tetapi imbalannya tidak boleh lebih besar dari yang diperlukan untuk memberikan motivasi yang dibutuhkan.
- Sistem insentif tidak akan menciptakan nilai bagi organisasi
 - **kecuali** nilai tambahan dari peningkatan kinerja yang dihasilkan oleh insentif
 - melebihi kompensasi dan biaya administrasi terkait.

Kesimpulan

- Organisasi juga harus khawatir tentang **penerapan** sistem insentif yang mendorong perilaku yang **tidak** mengarah pada hasil yang diinginkan.
 - Banyak sistem insentif memiliki *konsekuensi yang tidak diinginkan* yang benar-benar dapat menghancurkan nilai,
 - seperti dengan mendorong hasil yang memaksimalkan pembayaran insentif dalam jangka pendek, namun membahayakan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.
- Jika itu masalahnya, mungkin lebih baik tidak memiliki sistem insentif daripada memiliki sistem yang buruk.

Kesimpulan

- Literatur (MCS) dipenuhi dengan contoh insentif yang memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan (dalam arti yang menyimpang),
 - kesaksian bahwa insentif bekerja
 - yaitu, mereka mendorong karyawan untuk menghasilkan hasil.
- Tetapi jika sistem insentif yang **dirancang** dengan buruk mendorong karyawan untuk menghasilkan hasil yang **salah** atau melakukan hal-hal yang salah dengan cara yang salah,
 - maka insentif yang kuat hanya akan membuat organisasi keluar jalur, dan
 - kadang-kadang bahkan merusak perusahaan, lebih cepat.

REFERENSI

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

Management Control Systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 4th. USA: Pearson, **Chapter 9**.

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