

**PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA DAN *REWARD SYSTEM*
UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PADA WAITER/WAITRESS
RESTAURANT & BAR MEILLEUR DI SURABAYA**

Nama : Cindy Florencia Harjono
Jurusan/Program Studi : Akuntansi
Pembimbing : Dr Bonnie Soeherman, S.E., M.Ak.

ABSTRAK

Industri makanan dan minuman masih relevan dalam kontribusinya terhadap produk domestik bruto Indonesia. Tidak hanya stabil dan gigih, ia hadir dalam berbagai bentuk, dan dengan westernisasi yang terjadi, hadir dengan inovasi dan inspirasi yang lebih luas. Dalam kasus industri ini, jenis bisnis yang paling mendominasi adalah restoran atau tempat makan. Meskipun jumlah restorannya banyak, jumlah restoran yang tutup juga tidak sedikit. Hal ini disebabkan oleh manajemen yang buruk atau perlakuan buruk terhadap karyawan tingkat bawah. Peran karyawan tingkat bawah tampak begitu sepele, tetapi mereka memegang peran utama dalam membesarkan bisnis restoran, yang sangat bergantung pada keramahtamahan, karena mereka adalah front liner yang paling banyak berinteraksi dengan pelanggan, kontributor pendapatan bisnis. Pelayan dan pramusaji sebagian besar memiliki persentase tingkat perputaran yang besar, karena motif mereka bekerja di sebuah badan usaha terutama untuk mendapatkan gaji atau pengalaman. Jika mereka tidak merasa nyaman bekerja di suatu tempat, mereka mungkin tidak akan bertahan lama. Masalahnya adalah, ketika seorang karyawan sudah berpengalaman dalam pekerjaannya tetapi berhenti karena lingkungan kerja yang buruk, maka restoran harus mencari pengganti yang sama berpengalamannya dengan mantan karyawan tersebut agar kinerja restoran tidak menurun. Hal ini tentu membutuhkan lebih banyak waktu dan uang, karena mempekerjakan dan melatih karyawan baru bukanlah tugas yang mudah. Untuk mencegah hal ini, manajemen harus membuat sistem yang dapat menarik orang-orang potensial yang memiliki keterampilan, pengalaman, atau mempertahankan mereka yang sudah ada di entitas bisnis untuk terus bertahan. Sistem kontrol manajemen dapat membantu dengan membuat sistem insentif yang juga memiliki indikator kinerja utama yang menentukan karyawan mana yang memberikan lebih banyak kepada restoran.

Kata kunci: sistem pengendalian manajemen, *restaurant*, sistem insentif, indikator kinerja

**DESIGNING A PERFORMANCE APPRAISAL AND REWARD SYSTEM
TO IMPROVE WAITER/WAITRESS PERFORMANCE AT
RESTAURANT & BAR MEILLEUR IN SURABAYA**

Name : Cindy Florencia Harjono

Discipline/ Study Programme : Accounting

Contributor : Dr Bonnie Soeherman, S.E., M.Ak.

ABSTRACT

The food and beverage industry is still relevant in its contribution to Indonesia's gross domestic product. Not only is it stable and persistent, it comes in various forms, and with the westernization going on, comes with a broader innovation and inspiration. In the case of this industry, the most dominating type of business is restaurants or eateries. Despite the big numbers of restaurants, the number of closing ones is not small either. This is caused by the poor management or the poor treatment of the lower level employees. The role of the lower level employees seemed so trivial, but they hold a major role in raising the restaurant business, which relied heavily on hospitality, because they are the front liners who interact the most with the customers, the contributors to the business's revenue. Waiters and waitresses most of the time have a big turnover rate percentage, because their motive of working in an establishment is mainly for salaries or experiences. If they don't feel comfortable working in a place they probably won't last long. The problem is, when an employee is already experienced at their job but quits because of the poor work environment, then the restaurant have to find a replacement that is as experienced as the former employee so that the restaurant's performance doesn't drop. This certainly costs more time and money, because hiring and training a newbie is not an easy task. To prevent this, the management has to create a system that can attract potential people who have good skills, experience, or retain those who are already in the business entity to continue to survive. The management control system can help with making an incentive system that also has a key performance indicator that determines which employees are giving more to the restaurant.

Keywords: management control system, restaurant, incentive system, key performance indicator

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2014 Tentang Standar Usaha Restoran, usaha restoran adalah usaha penyediaan makanan dan minuman yang disertai dengan peralatan dan perlengkapan untuk proses pembuatan, penyimpanan dan penyajian di suatu tempat tetap yang tidak berpindah tempat untuk mendapatkan keuntungan. Usaha bisnis Food and Beverages (F&B) merupakan sektor usaha yang terus eksis hingga sekarang, mengingat salah satu kebutuhan primer manusia adalah makanan dan minuman. Lain halnya dengan industri seperti maskapai penerbangan, film atau program TV, tekstil, dan lainnya yang tidak beroperasi atau mati di tengah pandemi.

Pada zaman ini pula, generasi milenial telah mengambil alih bisnis dengan model yang lebih modern, salah satunya dengan mengambil inspirasi dari produk luar negeri, karena seiring waktu minat pasar terhadap makanan dan minuman mengarah kepada kuliner luar negeri. Hal ini disebabkan adanya penyebaran kultur yang baik dan menarik dari pasar luar, contohnya adalah drama Korea ataupun animasi Jepang yang kerap mendunia, termasuk makanan dan minuman yang muncul dan dipopulerkan dari situ, seperti makanan khas Korea, *tteokbokki* (yang bisa dikatakan cimol yang “naik tingkat”) atau makanan khas Jepang, *sushi* (nasi gulung isi Jepang).

Berdasarkan hal tersebut, tidak jarang juga usaha F&B di Indonesia yang me-westernisasi produk yang diambil, seperti menjual steak ala Amerika atau dessert seperti cake dan macaron. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), pada kuartal 2 tahun 2022, kontributor terbesar PDB adalah subsektor makanan dan minuman sebesar 34,44% pada angka Rp 302 triliun.

Tabel 1.1

Produk Domestik Bruto Sektor Industri berdasarkan Subsektor tahun 2022

Nama Sektor	Nilai (dalam Rp triliun)
Makanan dan minuman	302,28
Batu bara dan kilang migas	90,29
Kimia dan farmasi	87,39
Industri barang logam	68,82
Alat angkutan	66,75
Tekstil	50,67
Logam dasar	41,3
Pengelolaan Tembakau	32,31
Kertas	31,87
Karet	22,81

Sumber : Badan Pusat Statistik (2022), diakses melalui databooks

Bila dilihat dari tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa industri makanan dan minuman masih relevan kontribusinya terhadap produk domestik bruto Indonesia, meskipun memang melambat per tahunnya namun pasti di pandemi Covid-19 ini. Dan tentunya hal ini juga menjadi lirik para pengusaha bisnis karena prospek bisnis menjanjikannya yang relatif aman dan akan terus relevan dari tahun ke tahun.

Tabel 1.2

Usaha Berdasarkan Jenis Penyedia Makanan dan Minuman Tahun 2020

Jenis Usaha	Jumlah	Persentase (%)
Restoran/Rumah Makan	8.042	72
Katering	269	2
Penyedia Makan Minum Lainnya	2.912	26
Jumlah	11.223	100

Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa jenis usaha yang paling mendominasi adalah restoran atau rumah makan hingga mencapai 8.042 (72%). Namun angka ini bila dibandingkan dengan tahun 2019, hanya mencapai 8.304, yaitu berkurang sebesar 262 restoran (3%). Bagaimana dalam jangka waktu 1 tahun, banyak restoran yang gulung tikar? Walaupun memang tidak terhindarkan dari dampak pandemi Covid-19, tidak memungkiri kemungkinan bahwa terjadi ketidakefisienan kinerja dalam internal usaha. Seaneak apapun produk kuliner suatu bisnis, atau sebesar apa biaya yang dikeluarkan, ataupun sebesar apa marketing yang dilakukan, baik melalui diskon maupun *endorse* dari *public figure* yang populer sekalipun, tidak menutup kemungkinan kegagalan restoran.

Menurut Parsa, H, dkk., (2010), faktor yang berkontribusi atas kegagalan restoran dapat dibagi menjadi dua faktor utama, yaitu faktor makro dan mikro. Adapun penulis akan memfokuskan kepada beberapa faktor mikro, yaitu:

1. *Lack of Capital* (kurangnya modal), industri restoran dikenal memiliki hambatan masuk dan keluar yang rendah. Dengan demikian, sebagian besar pengusaha restoran mencoba memasuki industri ini dengan modal rendah karena hambatan masuknya sangat rendah. Akibatnya, sebagian besar pengusaha memasuki industri ini dengan modal yang cukup untuk membuka pintu restoran tetapi tidak cukup untuk mempertahankan beberapa bulan pertama masa hidup restoran.
2. *Entrepreneurial Incompetence* (ketidakmampuan wirausaha), sayangnya, dalam banyak kasus, keinginan seorang pengusaha melebihi kompetensi seseorang. Mereka mungkin memiliki keterampilan teknis yang diperlukan

yang mungkin hanya cukup baik untuk membuka bisnis, tetapi mungkin tidak memiliki kecerdasan bisnis yang diperlukan untuk memahami seluk-beluk pemasaran, akuntansi, keuangan, masalah hukum, sumber daya manusia, dll. Dengan kata lain, sebagian besar pemilik restoran mungkin menjadi pengusaha yang sangat baik tetapi belum tentu memiliki keterampilan untuk berhasil sebagai manajer bisnis. Dengan kata lain, pengusaha mungkin tidak memiliki keahlian untuk mengubah diri mereka dari pengusaha menjadi manajer bisnis profesional, yang juga sering mengakibatkan kegagalan restoran.

3. *Leadership* (kepemimpinan), obsesi dengan kualitas produk dan layanan adalah resep sukses di industri restoran. Obsesi ini berlaku untuk makanan cepat saji, kasual, kelas atas, atau *fine-dining*. Operator restoran harus terus memantau apa yang disukai dan tidak disukai tamu setiap saat dengan terus-menerus menanyakan “keluhan” kepada tamu – bagaimana kami dapat menjadi restoran favorit Anda dan menjadikan Anda tamu tetap setia yang fanatik? Saat operator mendemonstrasikan pendekatan ini terhadap bisnis, karyawan akan mencerminkan sikap yang sama. Sikap menular ini akan membuat perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan.

Dalam penelitian ini disebutkan pula dasar dari *branding* restoran, yaitu 12P: *Place, Product, Price, People, Promotion, Promise, Principles, Props, Production, Performance, Positioning, dan Press*. Sistem pengendalian manajemen atau SPM dalam dapat membantu dalam pemenuhan aspek 12P ini, yaitu utamanya pada SDM (*People*), kinerja (*Performance*). Dalam hal ini, SPM digunakan untuk memastikan kegiatan operasional badan usaha berjalan dengan

lancar sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Sistem ini diperlukan untuk menyelaraskan tindakan-tindakan berbagai karyawan yang memiliki latar belakang maupun budaya yang berbeda melalui standar, peraturan, maupun kebijakan yang dapat diterapkan.

Dalam pengaturan dan pengendalian ini, SPM memiliki berbagai cara untuk melakukannya, salah satunya adalah pengendalian hasil yang dikemukakan oleh Merchant dan Van Der Stede (2007), *results control* atau pengendalian hasil mempengaruhi tindakan atau keputusan karena mereka dapat menyebabkan karyawan berpikir dua kali tentang konsekuensi dari tindakan atau keputusan mereka. Sebagai contoh, *pay-for-performance* adalah contoh menonjol dari jenis kontrol yang satu ini. Jika performa seorang karyawan mencapai atau bahkan melebihi target yang ditetapkan, maka akan ada imbalan yang manis untuk menghargai kerja kerasnya, sehingga hal ini tentu akan memicu semangat dan motivasi dari para karyawan.

Menurut Workable, Waiter atau Waitress adalah seorang profesional yang bekerja di restoran, bar, hotel, dan tempat makan dan minum lainnya. Pekerjaan ini mungkin terlihat sepele namun akan sangat berpengaruh pada kinerja badan usaha, dan juga untuk persaingan dalam bisnis usaha kuliner yang notabene skala persaingannya sangat besar di Indonesia, karena dalam dunia *service* restoran, hal yang paling transparan selain rasa dan visual makanan dari restoran adalah keramahan dari *server*. Tugas waiter/waitress adalah memastikan para tamu mendapatkan pengalaman makan yang luar biasa dengan menyediakan layanan pelanggan yang baik. Mereka menyapa para tamu, menerima pesanan makanan

dan memastikan komunikasi yang lancar antara ruang makan dan dapur. Kemudian mereka juga harus memiliki penguasaan informasi menu yang baik untuk membuat rekomendasi menu, menjawab pertanyaan dan berbagi informasi tambahan dengan pelanggan restoran. Waiter/Waitress yang baik akan memiliki kepribadian yang ramah dan sabar. Mereka harus membuat keputusan cepat dan memiliki keterampilan interpersonal yang hebat. Perhatian terhadap detail dan keterampilan multitasking yang sangat baik adalah penting. Bila *service* yang diberikan kurang baik, maka meskipun makanan dan suasana restoran baik, kemungkinan *customer* untuk kembali ke restoran juga akan lebih kecil. Kemudian juga menyangkut strategi *going concern* atau keberlanjutan bisnis usaha, sehingga harapannya bisnis ini dapat tetap bertahan dan tetap relevan dalam persaingan dalam jangka waktu yang lama.

Lain halnya dengan *top manager* yang pada dasarnya gajinya memang sudah cukup tinggi, gaji yang didapat karyawan tingkat bawah tentu tidak setara. Memang kualifikasi kerja yang dibutuhkan untuk tiap tingkat berbeda, semakin ke atas maka hal yang dilakukan akan lebih mengarah kepada tingkat strategik dan pengendalian, jadi mereka lebih mengandalkan dan menguras otak. Sedangkan semakin ke bawah, maka lebih dibutuhkan stamina, mobilitas/ketangkasan dan ketanggapan untuk melayani *customer*.

Selain itu, karyawan pada tingkat ini biasanya memiliki *turnover* yang lebih tinggi, salah satu alasannya karena menjadi seorang *server* memang tidak membutuhkan kualifikasi kerja yang tinggi. Kebanyakan restoran dan bar hanya memberikan syarat usia minimal dan maksimal, kesehatan fisik, dan penampilan

yang baik. Meskipun begitu, tidak sedikit juga tempat yang mengharuskan karyawannya untuk menempuh pendidikan terakhir di jenjang SMA atau bahkan memiliki gelar pada bidang *hospitality*. karyawan-karyawan dengan kualifikasi seperti ini kemungkinan loyalitasnya lebih rendah, karena bisa saja terdapat banyak restoran kecil maupun menengah yang menawarkan gaji dan posisi yang lebih tinggi, mungkin dengan *workload* yang lebih rendah. Karena itu, tentu motivasi karyawan yang melayani *customer* secara langsung juga harus diperhatikan, karena bila tidak ada hal yang mendorong mereka untuk bersikap sesuai standar yang ditentukan badan usaha, maka *service* yang akan diberikan juga akan minimal.

Untuk memberikan dorongan motivasi ini, dapat direnungkan terlebih dahulu, sebenarnya hal apa yang paling bisa memotivasi karyawan tingkat rendah untuk bekerja lebih baik dan giat? Kita dapat melihat pada latar belakang dan gaya hidup kebanyakan waiter/waitress. Orang-orang yang bekerja di tingkat ini adalah remaja atau pemuda/pemudi yang masih menempuh pendidikan, dan mengambil pekerjaan *part-time* untuk mengisi kantong. Atau juga orang-orang yang berpendidikan rendah yang mencari tempat dengan kualifikasi yang tidak sulit dipenuhi. Biasanya motif utamanya adalah uang atau pengalaman. Mereka lebih mengapresiasi untuk diberikan uang daripada gelar, name tag atau hal-hal yang bukan material. Maka peran *reward system* disini penting diterapkan untuk mendorong motivasi karyawan-karyawan ini. Namun *reward* tidak bisa diberikan begitu saja, oleh karena itu badan usaha dapat memberlakukan pengukuran sistem

reward, bagaimana menilai kinerja waiter/waitress, apakah mereka pantas untuk diberikan insentif dari badan usaha.

Objek yang disorot oleh penulis adalah Restoran dan Bar Meilleur, dimana dari hasil metode pengumpulan data ditemukan beberapa masalah terkait motivasi karyawan tingkat *server*, waiter ataupun waitress restoran dan bar. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk menganalisis masalah pengendalian, khususnya pada motivasi karyawan yang ada pada Restoran dan Bar Meilleur dan menawarkan rekomendasi atas tindakan apa yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan restoran. Hal yang akan dibahas akan berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen apa yang sudah diterapkan oleh Restoran dan Bar Meilleur dan beberapa masalah pengendalian yang mencakup *motivational problems*. Hasil penelitian ini memberikan rekomendasi berupa perancangan sistem penilaian kinerja serta *reward system*, yang kemudian harapannya akan dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam peningkatan kinerja terhadap pengembangan bisnis usaha kuliner Restoran dan Bar Meilleur.

1.2 Rumusan Masalah

Main research question yang timbul dari latar belakang penelitian yang telah dijelaskan adalah “Bagaimana perancangan penilaian sistem kinerja dan *reward system*/insentif untuk meningkatkan kinerja pada Waiter/Waitress Restoran dan Bar Meilleur?”

Dalam rangka memberikan pemaparan dan pemahaman yang lebih mendalam terhadap *main research question*, maka peneliti menjabarkan dalam beberapa *mini research question*, sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem penilaian kinerja dan *reward system* yang ada pada Restoran dan Bar Meilleur?
2. Bagaimana permasalahan yang timbul dari sistem penilaian kinerja yang berdampak pada motivasi Waiter/Waitress Restoran dan Bar Meilleur?
3. Bagaimana rekomendasi perancangan sistem penilaian kinerja dan *reward system* yang ditawarkan untuk meningkatkan kinerja Waiter/Waitress Restoran dan Bar Meilleur?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan tujuan, penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Efferin dkk. (2008), penelitian eksplanatori memiliki tujuan mencari sebab dan alasan yang mendasari sebuah fenomena, tidak hanya *what*, *who* dan *how* tetapi juga *why*. Peneliti ingin mengetahui dan menganalisis masalah motivasi karyawan waiter/waitress pada penilaian kinerja yang diterapkan oleh restoran, bagaimana analisis sistem ini dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dalam restoran. Karena seberapapun kecilnya masalah pada sistem pengendalian kemungkinan dapat membantu kinerja restoran dan bar ini secara signifikan.

1.4 Manfaat Penelitian

Menurut Efferin dkk. (2008), manfaat atas penelitian dapat dipecah menjadi dua, yaitu *basic research* (penelitian dasar) dan *applied research* (penelitian

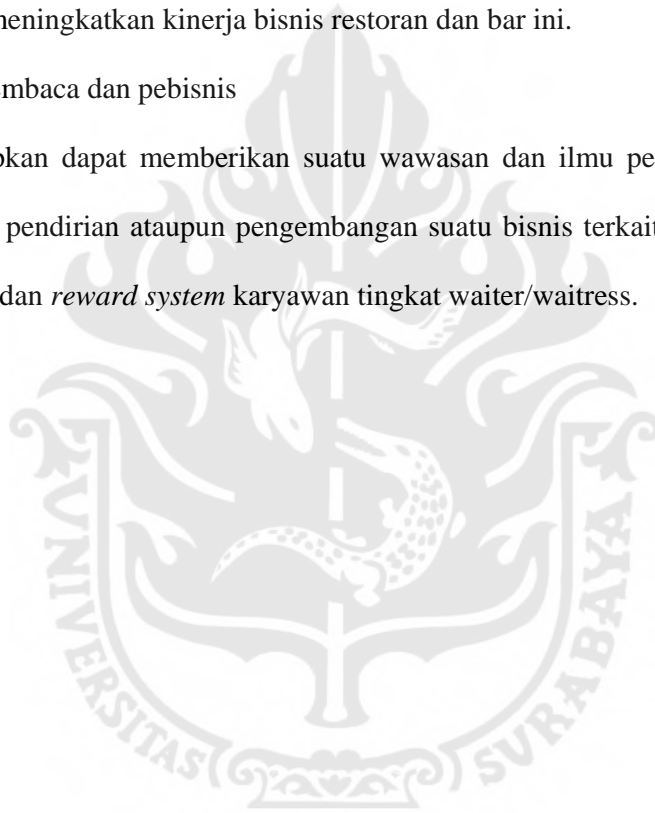
terapan). Penelitian ini termasuk *applied research* karena akan memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait yaitu:

1. Bagi Restoran dan Bar Meilleur

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan *insight*/pandangan terhadap sistem penilaian kinerja yang berlaku melalui rekomendasi yang diberikan penulis untuk meningkatkan kinerja bisnis restoran dan bar ini.

2. Bagi pembaca dan pebisnis

Diharapkan dapat memberikan suatu wawasan dan ilmu pengetahuan terkait dengan pendirian ataupun pengembangan suatu bisnis terkait sistem penilaian kinerja dan *reward system* karyawan tingkat waiter/waitress.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

1.1 Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Efferin (2016), sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem holistik yang digunakan oleh manajemen untuk menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dalam mengelola interdependensi antara pihak internal dan eksternal organisasi. Sistem ini mencakup beberapa mekanisme, seperti akuntansi dengan pengukuran kinerja organisasional dan individual, ekonomi dengan pemberian bonus dan hukuman bagi karyawan organisasi sebagai makhluk ekonomi yang rasional, dan manusia sebagai makhluk sosial tentunya memerlukan rasa untuk dihargai maupun diakui oleh yang lain (sosiokultural). Dengan adanya SPM, maka probabilitas akan terpenuhinya visi, misi, target, maupun strategi yang diidealkan badan usaha akan meningkat. *Top Management* juga akan terbantu dalam menentukan target yang ideal namun *achievable*, serta mengkomunikasikannya pada karyawan dalam rangka keselarasan kesatuan tujuan dalam organisasi.

Menurut Merchant dan Van Stede (2003) dan Efferin dan Soeherman (2010), beberapa masalah control adalah:

1. Lack of directions (tidak tahu), keterbatasan pemahaman atas penugasan
Masalah ini timbul karena kesalahan pengerjaan tugas karyawan karena kurangnya atau bahkan tidak adanya komunikasi, pemahaman dan pengetahuan atas wewenang dan tanggung jawabnya. Hal ini disebabkan oleh

miskomunikasi antara atasan dan bawahan, sehingga kemauan pihak manajemen dan tujuan yang hendak diraih tidak akan tercapai..

2. Motivational Problems (tidak mau), masalah motivasi
Masalah ini menyangkut ketidakselarasan motif pribadi karyawan dengan tujuan organisasi. Semakin besarnya organisasi, maka makin sulit dan bervariasi keinginan dan kebutuhan yang ada dan harus dipenuhi. Masalah motivasi ini terbagi menjadi 2, yaitu motivasi dari dalam diri sendiri yaitu konflik kepentingan diri karyawan, dan motivasi dari luar (yang dimaksud disini yaitu *iming-iming* seperti peluang penggelapan uang, manipulasi data, maupun penyalahgunaan wewenang yang disebabkan longgarnya *control tightness* yang ada.
3. Personal Limitations (tidak mampu), keterbatasan pribadi, seperti kemauan dan kemampuan seseorang dalam mengerjakan sesuatu
Keterbatasan pribadi merupakan kondisi yang timbul karena kurangnya kualifikasi, kompetensi, stamina, keahlian, maupun intelegensi seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang harus dilakukan. Karena itu, pribadi-pribadi ini kemungkinan besar tidak akan memenuhi standar yang telah ditetapkan badan usaha. Kondisi ini dapat berakibat dari perekrutan yang terlalu longgar, kurangnya pelatihan, ataupun prosedur kerja yang tidak jelas.

Umunya, sistem pengendalian manajemen merupakan 2 pengendalian, yaitu pengendalian formal dan pengendalian informal. Adapun SPM terbagi menjadi 4 bentuk pengendalian, yaitu *results control* (pengendalian hasil), *action control* (pengendalian tindakan), *personnel control* (pengendalian personal), dan *cultural*

control (pengendalian kultural). Dimana *result control* dan *action control* termasuk dalam pengendalian formal, sedangkan *personnel control* dan *cultural control* termasuk dalam pengendalian informal. Adapun teori pengendalian yang digunakan adalah pengendalian hasil.

1.2 Pengendalian Hasil (*Results Control*)

Menurut Merchant dan Van Der Stede (2007), *results control* merupakan bentuk pengendalian yang sangat umum digunakan untuk mengatur perilaku karyawan pada berbagai macam organisasi. Pada dasarnya, *results control* atau pengendalian hasil mempengaruhi tindakan atau keputusan karena mereka dapat menyebabkan karyawan berpikir dua kali tentang konsekuensi dari tindakan atau keputusan mereka. Sebagai contoh, *pay-for-performance* adalah contoh menonjol dari jenis kontrol yang satu ini. Jika performa seorang karyawan mencapai atau bahkan melebihi target yang ditetapkan, maka akan ada imbalan yang manis untuk menghargai kerja kerasnya, sehingga hal ini tentu akan memicu semangat dan motivasi dari para karyawan. Menurut Merchant & Stede (2017), terdapat 4 elemen dari pengendalian hasil, yaitu:

1. Mendefinisikan dimensi (dimensi-dimensi) hasil yang diinginkan/merupakan prioritas utama. Hal ini meliputi menyeimbangkan tanggung jawab organisasi kepada semua pemangku kepentingan mereka, termasuk pemilik, pemegang utang, karyawan, pemasok, pelanggan, dan masyarakat luas.
2. Mengukur performa pada dimensi yang terpilih. Pengukuran performa ini dilakukan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) yang dapat berupa

financial maupun *non-financial measures*, dan tidak meliputi *subjective judgements* agar hasil adalah performa yang tidak bias/objektif.

3. Mengatur target performa bagi karyawan untuk mendapatkan masing-masing tindakan. Hal ini meliputi penetapan target yang dapat dicapai dan signifikan/relevan atas KPI.
4. Menyediakan imbalan untuk pencapaian target untuk memotivasi tindakan karyawan yang mengarah pada hasil yang diinginkan. Imbalan yang dimaksud dapat berupa baik imbalan keuangan maupun non-keuangan, ataupun intrinsik atau ekstrinsik.

2.3 Sistem Insentif (*Incentive Systems*)

Menurut Merchant dan Stede (2017), pembahasan terkait dengan sistem insentif tidak selalu berhubungan dengan uang atau moneter, walaupun mayoritas ketika bicara tentang sistem insentif berupa uang. Perancangan sistem insentif ini tidak mudah, karena sistem ini adalah langkah terakhir, *reward* atau apresiasi badan usaha kepada manajemen atau karyawan yang berhasil mencapai target apa yang ditetapkan badan usaha demi kemajuan atau pencapaian badan usaha jangka panjang. Menurut Wibowo (2012), insentif memiliki hubungan dengan kinerja karyawan karena setiap kinerja karyawan karena setiap karyawan yang telah memberikan karyawan yang telah memberikan kinerja terbaiknya akan mengharapkan mengharapkan imbalan selain gaji atau upah selain insentif. Fungsi dari sistem insentif ini sendiri adalah: