

# EFEKTIVITAS PENERAPAN SISTEM INSENTIF BAGI MANAJER DAN KARYAWAN

Dhiona Ayu Nani<sup>1</sup>, Cinthia Annisa Vinahapsari<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> *Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Teknokrat Indonesia  
Jalan Z.A.Pagaralam no. 9-11, Labuhan Ratu, Bandar Lampung, Lampung,  
Indonesia Telpn: (0721) 702022  
Email: cinthiavinahapsari@teknokrat.ac.id, cinthiavinahapsari@teknokrat.ac.id*

## ABSTRACT

*Incentives are awards given to managers or employees in order to motivate managers and employees to improve their performance, so that the company's goal namely maximize shareholder value can be obtained. Shareholder value can be maximized through increased income. Increased income will cause an increase in stock prices, so that shareholder value will also increase. However, incentives can actually trigger deviant behavior for managers. The presence of the incentive system in the form of bonuses obtained by managers when managers can increase company profits, resulting in profit manipulation is inevitable. The company's profit which is manipulated so that it looks high for the personal benefit of the manager, will cause the company to suffer losses. On the other hand, incentives can create knowledge sharing between employees. This will further improve employee performance. Good employee performance will provide benefits for managers in achieving company goals that is maximizing shareholder value. This research is a qualitative research with literature review approach.*

Keywords – Incentives, Shareholder Value, Income, Knowledge Sharing

## ABSTRAK

*Insentif merupakan penghargaan yang diberikan kepada manajer ataupun karyawan dalam rangka untuk memotivasi agar manajer dan karyawan meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan yaitu memaksimalkan nilai pemegang saham dapat tercapai. Nilai pemegang saham dimaksimalkan melalui peningkatan laba. Laba yang meningkat akan menyebabkan kenaikan pada harga saham, sehingga nilai pemegang saham juga akan meningkat. Di sisi lain, insentif justru dapat memicu perilaku menyimpang bagi manajer. Dengan adanya sistem insentif berupa bonus yang diperoleh manajer ketika manajer dapat meningkatkan laba perusahaan, mengakibatkan manipulasi laba menjadi hal yang tidak terelakkan. Laba perusahaan yang dimanipulasi sehingga terlihat tinggi demi kepentingan pribadi manajer, akan menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Di sisi lain, insentif dapat menciptakan knowledge sharing antar karyawan. Hal ini tentu saja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik akan memberikan manfaat bagi manajer dalam mencapai tujuan perusahaan, yaitu memaksimalkan nilai pemegang saham. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur.*

Kata Kunci – Insentif, Nilai Pemegang Saham, Laba, Knowledge Sharing

## 1. PENDAHULUAN

Prioritas utama kebanyakan perusahaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam kepemimpinan, operasi, pemasaran, layanan pelanggan, penelitian dan pengembangan, produksi dan sumber daya (Castellaneta, 2016). Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, salah satu hal yang dapat dilakukan adalah pemberian insentif kepada manajer agar dapat menunjang kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajer sebagai agent, direkrut oleh pemegang saham sebagai principal untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu memaksimalkan nilai pemegang saham. Manajer yang diberikan insentif akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Ketika kinerja manajer meningkat, laba perusahaan juga akan meningkat, sehingga harga saham perusahaan naik. Ketika harga saham perusahaan naik, maka tercapailah tujuan perusahaan yaitu memaksimalkan nilai pemegang saham. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, insentif diartikan sebagai tambahan penghasilan (uang, barang, dan sebagainya) yang diberikan untuk meningkatkan gairah kerja atau disebut dengan uang perangsang. Studi yang dilakukan (Jeffrey, Dickinson dan Einarsson, 2013) mendefinisikan jenis penghargaan insentif yang berbeda antara lain: sebuah penghargaan uang tunai yaitu yang ditambahkan ke gaji karyawan, sebuah insentif travel yaitu perjalanan atau acara yang membutuhkan waktu untuk tinggal di luar rumah (mencangkup lokal, regional, nasional, atau internasional), sebuah pelayanan seperti yang dikategorikan sebagai penghargaan, merchandise yaitu barang atau jasa yang diberikan kepada karyawan dari perusahaan mereka. Istilah insentif memiliki prospektif yang luas sehingga mencangkup semua faktor yang mungkin dapat memotivasi manusia untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Insentif dapat meningkatkan pencapaian kinerja karena motivasi secara positif berkorelasi dengan kemampuan seseorang (Guryan, Kim dan Park, 2016). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi seseorang, maka semakin tinggi kemampuan orang tersebut. Selain itu, insentif juga dapat mendorong suatu individu untuk berinovasi. Breunig, Aas dan Hydle (2014) menyatakan bahwa insentif mendominasi kegiatan inovasi. Karyawan yang diberikan insentif akan termotivasi untuk menghasilkan kreativitasnya sehingga inovasi dapat dilakukan. Selain itu, Rumangkit (2019) menemukan bahwa insentif akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada selanjutnya kepuasan kerja karyawan akan mendorong karyawan untuk memiliki motivasi kerja yang tinggi dan akan mengeluarkan segenap kemampuan yang dimiliki.

Salah satu insentif yang dapat diberikan kepada manajer dalam rangka mencapai tujuan perusahaan adalah berupa bonus atau kompensasi lain berupa saham. Moses (1987) menyatakan bahwa bonus dapat diberikan sebagai penghargaan kepada manajer berdasarkan laba yang dilaporkan. Manajer yang mendapat kenaikan gaji ketika harga saham mengalami kenaikan, akan mendapatkan penghargaan atas usahanya atas nama pemegang saham, dan jika manajer mendapat peningkatan kompensasi tunai ketika kekayaan pemegang saham sedang jatuh maka hal tersebut menunjukkan bahwa insentif manajer tidak sejalan dengan pemegang saham (Betker, 2002). Pada keadaan ekstrim, seorang manajer dapat memanipulasi laba karena jika laba tinggi maka hal ini dapat menyebabkan kenaikan harga saham. Kenaikan harga saham akan membuat pemegang saham puas dengan kinerja manajer. Dengan demikian, manajer berhak untuk menerima bonus atau penghargaan berupa saham (Nourayi dan Mintz, 2008). Tujuan dari studi ini adalah untuk menganalisis dampak positif dan negatif dari insentif manajemen berdasarkan teori dan studi-studi sebelumnya. Insentif dapat memotivasi manajer dalam meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan yaitu memaksimalkan nilai pemegang saham dapat tercapai. Peningkatan kinerja manajer akan menyebabkan peningkatan laba. Laba yang meningkat akan menyebabkan kenaikan pada harga saham, sehingga nilai pemegang saham juga akan meningkat. Di sisi lain, insentif justru dapat memicu perilaku menyimpang bagi manajer. Dengan adanya sistem insentif berupa bonus yang diperoleh manajer ketika manajer dapat meningkatkan laba perusahaan, mengakibatkan manipulasi laba menjadi hal yang tidak terelakkan. Laba perusahaan yang dimanipulasi sehingga terlihat tinggi demi kepentingan pribadi manajer, akan menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Selain itu, hal ini juga dapat menyebabkan investor mengalami kerugian. Laporan keuangan merefleksikan kinerja keuangan yang akan menjadi dasar pertimbangan seorang investor untuk berinvestasi. Ketika manipulasi laba dilakukan, hal ini menyebabkan kinerja perusahaan menjadi tidak terrefleksikan oleh laporan keuangan sehingga menyebabkan investor mengalami kerugian.

## 2. TEORI DAN HIPOTESIS

### *Agency Theory*

*Agency theory* pertama kali dikenalkan oleh Jensen dan Meckling (1976). Theory ini menjelaskan hubungan dua pihak yaitu *principal* dan *agent* yang melakukan suatu kontrak yang memuat pendelegasian pekerjaan, di mana *agent* akan melakukan pekerjaan demi kepentingan *principal*. *Principal* yang merupakan pemegang saham, memberikan otorisasinya kepada *agent* yang merupakan manajer untuk bekerja demi kepentingan *principal*, yaitu memaksimalkan nilai pemegang saham. Namun pada praktiknya, sering terjadi perbedaan kepentingan antara kedua pihak tersebut. Eisenhardt (1989) mengelompokkan asumsi *agency theory* menjadi tiga asumsi, yaitu asumsi tentang sifat manusia, asumsi keorganisasian dan asumsi informasi. Asumsi sifat manusia menekankan bahwa manusia memiliki sifat mementingkan diri sendiri. Masing-masing individu termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri sehingga menimbulkan konflik kepentingan. Pihak pemegang saham termotivasi mengadakan kontrak untuk mensejahterahkan dirinya melalui profitabilitas yang selalu meningkat. Sedangkan manajer termotivasi untuk memaksimalkan kebutuhan ekonomi dan psikologinya, antara lain dalam hal memperoleh investasi, pinjaman, maupun kontrak kompensasi, padahal seharusnya manajer berpihak kepada pemegang saham karena mereka adalah pihak yang memberi kuasa manajer untuk menjalankan perusahaan. Dengan demikian terdapat dua kepentingan yang berbeda di dalam perusahaan, di mana masing-masing pihak berusaha untuk mencapai atau mempertahankan tingkat kemakmuran yang mereka kehendaki.

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Studi literatur merupakan metode pengumpulan data pustaka dengan menelaah beberapa sumber seperti buku dan jurnal untuk dijadikan rujukan dalam memperkuat argumentasi yang dibahas dalam penelitian. Sedikitnya terdapat 17 rujukan baik buku maupun jurnal yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil dari telaah literatur akan digunakan untuk menginvestigasi efektivitas penerapan sistem insentif.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### **Konflik Kepentingan**

Eisenhardt (1989) menjelaskan bahwa *agency theory* berkaitan dengan dua masalah yang terjadi dalam hubungan agensi: (1) konflik kepentingan dan tujuan antara *principal* dan *agent* dan (2) kesulitan dan mahalannya bagi *principal* untuk memverifikasi apa yang sebenarnya dikerjakan *agent*. Perbedaan kepentingan antara manajer dan pemegang saham yang sama-sama berupaya untuk memaksimalkan utilitas mereka, memberikan sinyal bahwa manajer tidak selalu bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Hal ini kemudian memunculkan insiatif bagi pemegang saham untuk memberikan insentif kepada manajer serta mengeluarkan sejumlah biaya untuk melakukan sejumlah pengawasan terhadap tindakan yang dilakukan oleh manajer. Jumlah insentif berupa bonus yang diberikan pemegang saham kepada manajer biasanya tergantung dari laba perolehan perusahaan. Semakin tinggi laba yang diperoleh perusahaan, maka semakin tinggi pula bonus yang diberikan kepada manajer. Pada keadaan ekstrim, demi memperoleh bonus yang tinggi manajer dapat melakukan manipulasi terhadap laba yang dilaporkan dalam laporan keuangan. Hal ini dapat dilakukan karena adanya asimetri informasi antara manajer dan pemegang saham, di mana manajer memiliki informasi yang lebih banyak dibandingkan pemegang saham, sehingga manajer dapat memanipulasi laba yang dilaporkan. Laba yang telah dimanipulasi sehingga menunjukkan angka yang tinggi, akan menghasilkan pemberian bonus yang tinggi kepada manajer. Pada akhirnya hal ini akan merugikan pemegang saham.

##### **Insentif Bagi Manajer**

Insentif merupakan suatu sistem yang sangat penting di dalam perusahaan karena sistem ini dapat mendukung perilaku yang diinginkan. Insentif bagi manajer, diberikan sebagai motivasi agar manajer dapat berkinerja sesuai dengan keinginan pemegang saham. Menurut Joubert dan Fakhfakh (2014), secara teoritis terdapat dua pandangan yang berbeda mengenai insentif berbasis kinerja bagi manajer yaitu kontrak yang optimal dan kekuatan manajerial. Kontrak yang optimal memandang bahwa insentif bagi manajer merupakan dari mekanisme berbasis pasar yang memastikan bahwa manajer memiliki dorongan untuk memaksimalkan nilai pemegang saham, sementara kekuatan manajerial memandang bahwa insentif merupakan sarana di mana manajer melayani diri sendiri,

mengurangi keuntungan perusahaan, dan merampas hak pemegang saham. Studi yang dilakukan Joubert dan Fakhfakh (2014) menginvestigasi apakah terdapat hubungan antara kompensasi berbasis insentif manajer dan manajemen laba, serta bagaimana lingkungan institusional mempengaruhi hubungan tersebut. Mereka melakukan observasi menggunakan data panel dari 1500 perusahaan Amerika, Kanada, Inggris, dan Perancis selama periode 2004-2008. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara manajemen laba dan kompensasi berbasis insentif manajer, selain itu faktor institusional secara signifikan memperlemah hubungan tersebut. Kompensasi berbasis insentif memotivasi perilaku manajemen laba yang dilakukan manajer. Faktor institusional seperti perlindungan pemegang saham yang tinggi dan penegakan hukum yang ketat memitigasi peluang manajer untuk mengelola laba dengan tujuan memperoleh insentif yang tinggi. Kualitas tata kelola perusahaan yang baik membatasi perilaku manajer yang cenderung mementingkan diri sendiri. Studi ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dari negara-negara dalam tata kelola perusahaan Anglo-Amerika yang memberikan proteksi tinggi terhadap hak pemegang saham, memastikan penegakan hukum yang ketat, dan pengawasan dewan yang tinggi cenderung memiliki tingkat manajemen laba yang rendah. Selanjutnya, Almadi dan Lazic (2016) juga menginvestigasi dampak dari kompensasi berbasis insentif manajer terhadap manajemen laba dengan mempertimbangkan faktor institusional dan sistem tata kelola perusahaan pada empat pasar maju yaitu Inggris, Australia, Jerman, dan Austria dengan mengacu pada model tata kelola perusahaan Anglo-Amerika dan Euro-Kontinental. Studi ini menggunakan data panel dari 3000 perusahaan antara tahun 2005-2014. Studi ini menemukan bahwa faktor institusional memperkuat hubungan kompensasi berbasis insentif manajer dan manajemen laba. Perusahaan dari negara dalam model Anglo-Amerika (Inggris dan Australia) yang memberikan proteksi lebih besar pada investor, penegakan hukum yang ketat, dan kualitas tata kelola perusahaan yang tinggi cenderung memiliki manajemen laba yang lebih rendah. Namun, tidak terdapat pengaruh signifikan yang memperkuat hubungan kompensasi berbasis insentif manajer dan perlindungan investor atau penegakan hukum pada manajemen laba di perusahaan dalam model Euro-Kontinental (Jerman dan Austria) kecuali untuk faktor kualitas tata kelola perusahaan.

Selain memotivasi manajer untuk memaksimalkan nilai pemegang saham, sistem insentif dapat mendorong penciptaan keunggulan kompetitif perusahaan. Jika sistem insentif

dijalankan, keunggulan kompetitif akan dapat diciptakan. Sebaliknya, jika terdapat penolakan bagi sistem ini, keunggulan kompetitif dapat gagal diciptakan. Survei McKinsey mencatat bahwa alasan utama mengapa perusahaan gagal untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah resistensi organisasi terhadap perubahan. Castellaneta (2016) menyatakan bahwa dalam rangka memperoleh nilai untuk menciptakan keunggulan kompetitif, harus ada keselarasan yang kuat antara tujuan organisasi dan kepentingan manajer, termasuk kemungkinan bagi manajer untuk memperoleh imbalan atas kinerjanya. Imbalan ini merupakan insentif yang diberikan kepada manajer dalam bentuk kenaikan gaji, bonus ataupun saham. Studi ini juga menyatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi tanpa sebuah insentif dapat mengakibatkan manajer membuat keputusan untuk sedikit atau tidak sama sekali dalam meningkatkan kinerjanya. Pada keadaan ekstrim, keputusan ini juga dapat menghasilkan upaya dalam menggagalkan organisasi untuk berkembang. Chen, Rennekamp dan Zhou (2015) menggunakan metode eksperimen untuk menguji bagaimana tipe *forecasts* mempengaruhi keakuratan *forecasts* dan *optimisme forecasts* dengan atau tanpa insentif berbasis kinerja. *Forecasts* digunakan manajer dalam menentukan keputusan bisnis seperti perencanaan anggaran, kompensasi hingga pelaporan keuangan. *Forecasts* yang tidak akurat dapat menurunkan efektivitas proses perencanaan produksi dan menurunkan efisiensi produksi. Studi ini menemukan bahwa dengan adanya insentif berbasis kinerja, *forecasts* akan menyebabkan manajer memperhatikan informasi dengan lebih rinci untuk mencapai hasil yang menguntungkan.

### **Insentif Bagi Karyawan**

Sistem insentif tidak hanya diterapkan bagi manajer oleh pemegang saham. Umumnya, insentif juga diterapkan bagi karyawan. Tujuannya adalah untuk mendorong motivasi karyawan dalam bekerja. Selain memotivasi kinerja karyawan, sistem insentif juga dapat mendorong terciptanya *knowledge sharing*. Hal ini tentu saja akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik akan memberikan manfaat bagi manajer dalam mencapai tujuan perusahaan, yaitu memaksimalkan nilai pemegang saham. Ding *et al.* (2016) melakukan studi mengenai komponen sistem insentif dan bagaimana komponen sistem insentif tersebut bisa mempengaruhi *knowledge-sharing* karyawan dengan sampel 219 manajer lulusan MBA. Studi ini juga menguji apakah niat *knowledge-sharing* karyawan membuat kinerja *knowledge-transfer* perusahaan menjadi lebih baik.



Hasilnya menunjukkan bahwa insentif meningkatkan niat *knowledge-sharing* karyawan dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja *knowledge-transfer* perusahaan. Friedrich *et al.*, 2019 menguji penerapan insentif dalam *knowledge management systems* dan penciptaan sistem insentif *knowledge management* dengan menggunakan metode gamifikasi (*gamification*). Gamifikasi adalah implementasi elemen desain dari game untuk meningkatkan motivasi penerima. Bentuk konkrit dari gamifikasi adalah komponen *game* seperti sistem poin dan peringkat. Komponen ini menghasilkan mekanisme *game* yang setara dengan insentif. Hasil studi ini menunjukkan bahwa metode gamifikasi memang memberikan berbagai kemungkinan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam kegiatan *knowledge management*, namun perlu didukung lingkungan yang pas. Studi ini menemukan bahwa penerapan insentif dengan metode gamifikasi akan berhasil dalam jangka panjang jika budaya dan iklim organisasi mendukung dalam pertukaran pengetahuan dan sistem imbalan pada kegiatan *knowledge management*. (Fang, Chiu and Wang, 2011). Ho dan Kuo (2013) menginvestigasi pengaruh insentif terhadap perilaku *knowledge sharing* pada komunitas praktik virtual (VCoP). VCoP merupakan komunitas praktik yang melakukan pertukaran informasi secara online. Hasil studi tersebut menemukan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing* dalam konteks di mana profesional sumber daya manusia secara sukarela berpartisipasi dalam komunitas virtual dengan aspirasi untuk berkontribusi dan memajukan skill dan pengetahuan profesionalnya.

Insentif juga dapat diterapkan untuk memotivasi karyawan dalam persaingan antar unit bisnis. Kesuksesan suatu unit bisnis tergantung dari integrasi yang baik antara manajer unit bisnis dan anggotanya. Eisenkopf (2014) melakukan studi untuk mengidentifikasi apakah dan bagaimana konflik kepentingan antara manajer dan karyawan dapat menurunkan efektivitas kepemimpinan manajer. Studi ini menganalisis bagaimana manajer unit bisnis berkoordinasi dengan anggotanya dalam persaingan antar unit bisnis, apakah manajer mengarahkan anggota ke level pengeluaran tinggi atau rendah dan bagaimana insentif manajemen mempengaruhi proses koordinasi ini. Hasil eksperimen pada studi ini menunjukkan bahwa manajer unit bisnis dapat mengkoordinasikan perilaku kompetitif anggotanya. Manajer unit bisnis yang memperoleh manfaat dari perilaku kompetitif anggotanya menyebabkan persaingan investasi yang tinggi, sementara manajer yang memperoleh manfaat dari perilaku kooperatif menyebabkan



persaingan investasi yang rendah. Secara umum, anggota unit bisnis menyesuaikan perilakunya sesuai dengan rekomendasi manajer unit bisnis. Namun hal ini secara signifikan lebih kuat jika manajer memperoleh pembayaran tetap dibandingkan pembayaran berdasarkan *outcome*. Insentif manajemen dapat menurunkan koordinasi tapi tidak menghilangkannya. Hal ini dapat disebabkan oleh kepentingan yang berbeda dari pelaku dalam suatu unit bisnis.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Perubahan laba dapat mempengaruhi bonus yang diberikan kepada manajer. Moses (1987) menjelaskan bahwa terdapat batas atas dan bawah yang dijadikan pertimbangan bagi komite kompensasi manajemen untuk memberikan bonus berdasarkan laba yang dilaporkan. Jika laba melebihi batas atas yang ditentukan, maka hal ini tidak memberikan bonus tambahan. Manajer mungkin termotivasi menyimpan laba untuk periode mendatang. Selanjutnya, jika laba semakin tinggi akan menyebabkan kenaikan tarif pajak marjinal dan penurunan utilitas marjinal pada bonus, sehingga hal ini mengurangi motivasi manajer untuk meningkatkan laba. Terakhir, jika komite kompensasi menggunakan laba periode saat ini sebagai tolak ukur evaluatif dalam melaksanakan kebijakan pembayaran bonus di masa mendatang, manajer akan termotivasi untuk menghindari penetapan tolak ukur yang akan sulit dicapai di masa depan. Laba yang rendah harus dihindari karena dapat menekan bonus, laba yang tinggi juga harus dihindari karena meningkatkan standar. Hal inilah yang memunculkan dilema pada pemberian insentif kepada manajer. Sebuah sistem pasti diciptakan untuk perbaikan, namun dalam pelaksanaannya sistem tersebut tidak selalu berjalan sesuai dengan harapan yang diinginkan. Insentif merupakan salah satu sarana pencapaian tujuan perusahaan. Pemberian insentif kepada individu pasti ditujukan untuk mencapai hasil yang baik bagi organisasi. Namun, pemberian insentif juga tidak terlepas dari sisi lain karena manusia pasti memiliki hasrat untuk memenuhi kebutuhan pribadinya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Almadi, M. and Lazic, P. (2016) 'CEO incentive compensation and earnings management: The implications of institutions and governance systems', *Management Decision*. doi: 10.1108/MD-05-2016-0292.
- Betker, B. L. (2002) 'Management's Incentives, Equity's Bargaining Power, and Deviations from Absolute Priority in Chapter 11 Bankruptcies', *The Journal of Business*. doi: 10.1086/296659.
- Breunig, K. J., Aas, T. H. and Hydle, K. M. (2014) 'Incentives and performance measures for open innovation practices', *Measuring Business Excellence*, 18(1), pp. 45-54. doi: 10.1108/MBE-10-2013-0049.
- Castellaneta, F. (2016) 'Building firm capability: managerial incentives for top performance', *Journal of Business Strategy*, 37(4), pp. 41-46. doi: 10.1108/JBS-03-2015-0030.
- Chen, C. X., Rennekamp, K. M. and Zhou, F. H. (2015) 'The effects of forecast type and performance-based incentives on the quality of management forecasts', *Accounting, Organizations and Society*. Elsevier Ltd, 46, pp. 8-18. doi: 10.1016/j.aos.2015.03.002.
- Ding, X. H. *et al.* (2016) 'Effects of positive incentive and negative incentive in knowledge transfer: carrot and stick', *Chinese Management Studies*. doi: 10.1108/CMS-01-2016-0006.
- Eisenhardt, K. M. (1989) 'Agency Theory: An Assessment and Review', *Academy of Management Review*. doi: 10.5465/amr.1989.4279003.
- Eisenkopf, G. (2014) 'The impact of management incentives in intergroup contests', *European Economic Review*. Elsevier, 67, pp. 42-61. doi: 10.1016/j.eurocorev.2014.01.003.
- Fang, Y. H., Chiu, C. M. and Wang, E. T. G. (2011) 'Understanding customers' satisfaction and repurchase intentions: An integration of IS success model, trust, and justice', *Internet Research*, 21(4), pp. 479-503. doi: 10.1108/10662241111158335.
- Friedrich, J. *et al.* (2019) 'Incentive design and gamification for knowledge management', *Journal of Business Research*, (November 2017). doi: 10.1016/j.jbusres.2019.02.009.
- Guryan, J., Kim, J. S. and Park, K. H. (2016) 'Motivation and incentives in education: Evidence from a summer reading experiment', *Economics of Education Review*. Elsevier Ltd, 55, pp. 1-20. doi: 10.1016/j.econedurev.2016.08.002.

- Ho, L. A. and Kuo, T. H. (2013) 'How system quality and incentive affect knowledge sharing', *Industrial Management and Data Systems*. doi: 10.1108/IMDS-01-2013-0015.
- Jeffrey, S. A., Dickinson, A. M. and Einarsson, Y. F. (2013) 'The use of incentives in organizations', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), pp. 606-615. doi: 10.1108/IJPPM-12-2012-0139.
- Jouber, H. and Fakhfakh, H. (2014) 'The association between CEO incentive rewards and earnings management: Do institutional features matter?', *EuroMed Journal of Business*. doi: 10.1108/EMJB-11-2012-0019.
- Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976) 'Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*. doi: DOI: 10.1016/0304-405X(76)90026-X.
- Moses, O. D. (1987) 'Income smoothing and incentives: empirical tests using accounting changes', *The Accounting Review*.
- Nourayi, M. M. and Mintz, S. M. (2008) 'Tenure, firm's performance, and CEO's compensation', *Managerial Finance*, 34(8), pp. 524-536. doi: 10.1108/03074350810874055.
- Rumangkit, S. (2019). Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Melalui Pengukuran JDI dan WEIMS. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(3), 72-79.