

EVALUASI PENERAPAN SISTEM REWARD AND PUNISHMENT UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SALESMAN DILIHAT DARI PERSPEKTIF RESULT CONTROL PADA PT. X - BALI

Junita Marta Wiselie

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

junitamarta@gmail.com

Drs. Ec. Stevanus Hadi Darmadji, MSA.

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Abstrak – Setiap perusahaan menerapkan system pengendalian manajemen yang berbeda-beda untuk dapat mengarahkan seluruh karyawannya. Diharapkan dengan adanya pembentukan system pengendalian manajemen terutama ditinjau dari segi result control dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja salesman dan dapat mengatasi permasalahan yang muncul sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Peningkatan kinerja salesman merupakan hal yang penting dalam suatu perusahaan karena salesman berperan penting dalam proses pemasaran produk. Seperti yang diketahui bahwa dalam perusahaan dagang, salesman merupakan bagian terpenting karena merupakan bagian yang bertugas untuk menawarkan produk secara langsung kepada konsumen. Oleh karena itu adanya penerapan system reward dan punishment yang benar dalam result control dapat meningkatkan kinerja salesman dalam memasarkan produk kepada konsumen. Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti menjelaskan bahwa terdapat rekomendasi-rekomendasi perbaikan yang diperlukan oleh PT X dalam penerapan system result control untuk dapat meningkatkan kinerja salesman dalam memasarkan produk kepada konsumen, sehingga dapat mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, melalui pembentukan system reward dan punishment.

Kata kunci: kinerja salesman, reward , punishment, result control

Abstract –Each company implemented a system of management control different to direct all its employees. Hopefully, by the establishment of management control system, especially in terms of result control can help the company improve the performance of salesmen and can overcome the problem so as to achieve organizational goals. Improved performance is critical salesman in a company because the salesman plays an important role in the process of marketing the product. As it is known that the trading companies, the salesman is the most important part because it is part of the duty to offer products directly to consumers. Therefore, the application of the system of reward and punishment is correct in control result can improve the performance of salesmen in marketing the product to consumers. Results of research conducted by researchers explain that there are recommendations for improvement that are required by PT X in the application of the system result control to improve the performance of salesmen in marketing products to consumers, so as to achieve the targets and goals set by the company, through the formation of reward system and punishment.

Keywords: *salesman performance, reward, punishment, result control*

PENDAHULUAN

Dalam kancah persaingan bisnis yang semakin ketat seperti sekarang ini banyak badan usaha yang memanfaatkan teknologi yang canggih. Harus diakui bahwa sumber daya manusia dalam hal ini karyawan merupakan asset yang berharga bagi perusahaan. Peranan SDM sangatlah diperlukan dalam mengembangkan dan mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Tidaklah mudah dan membutuhkan waktu yang cukup lama bagi perusahaan untuk menjadikan dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada agar menjadi asset yang berharga bagi perusahaan dikemudian hari.

Badan usaha harus memiliki system penilaian kinerja yang baik untuk mengetahui apakah target penjualan dan tujuan badan usaha sudah tercapai atau sebaliknya. System penilaian kinerja dapat membantu badan usaha dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya. Kompensasi yang didesain dengan baik dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, tetapi masalah kompensasi ini penting juga untuk mencegah timbulnya perilaku-perilaku karyawan yang negatif, yang dapat menyebabkan kerugian pada badan usaha.

Permasalahan yang seringkali dihadapi oleh badan usaha terkait dengan sumber daya manusia yang dimiliki yaitu masalah kinerja karyawan yang berkaitan dengan penetapan kompensasi dan upaya dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Penelitian ini merupakan *explanatory research* , dimana penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman mengenai pemberian reward dan punishment dari perspektif result control sebagai alat untuk meningkatkan kinerja pada karyawan departemen penjualan (*salesman*) pada PT “X”.

Dalam penelitian ini yang menjadi *main research question* adalah :

“ Bagaimana evaluasi terhadap system *reward and punishment* dari perspektif *result control* untuk meningkatkan kinerja *salesman* PT X?“

Agar main research question dapat terjawab, maka akan dibantu dengan mini research question. Mini research question dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana system pengendalian manajemen yang diterapkan pada *salesman* selama ini ?
2. Bagaimana system kerja dan capaian tingkat kinerja *salesman* selama ini?
3. Apakah yang menjadi masalah dalam peningkatan kinerja *salesman*?
4. Apakah yang menjadi kelebihan dan kekurangan *system reward dan punishment* dari perspektif *result control* pada PT X?
5. Rekomendasi apa yang bisa diberikan kepada bagian penjualan PT X terkait dengan pelaksanaan *result control* untuk meningkatkan kinerja *salesman* PT X?

Topik ini menjadi penting untuk dibahas karena besarnya dampak yang akan dirasakan perusahaan dikemudian hari dengan adanya pelaksanaan *result control* yang tepat, maka akan memacu karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian laba perusahaan akan meningkat.

DESAIN STUDI

Metode penelitian ini menggunakan alat-alat kualitatif secara intensif yaitu : wawancara, pengamatan, observasi, dan analisis dokumen. Hal ini dilakukan agar penulis mendapatkan pemahaman dan menjelaskan bahwa penerapan *reward and punishment system* dapat meningkatkan kinerja salesman dalam suatu perusahaan dengan mempelajari data-data temuan secara mendetail.

Dalam penelitian ini terdapat lima *mini research question* dimana jawaban dari setiap mini research question itu menjadi penyusun kerangka jawaban *main research question* secara keseluruhan. Dalam desain studi juga terdapat sumber data dan metode pengumpulannya, serta aspek praktis dan justifikasinya. Berikut

akan dijelaskan desain studi dari masing-masing *mini research question* yang ada :

Tabell Desain Studi

| Main Research Question : | | | |
|--|--|--|---|
| Bagaimana evaluasi terhadap system <i>reward and punishment</i> dari perspektif <i>result control</i> untuk meningkatkan kinerja <i>salesman</i> PT X? | | | |
| Mini Research Question | Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data | Aspek Praktis | Justifikasi |
| 1. Bagaimana system pengendalian manajemen yang diterapkan pada <i>salesman</i> selama ini ? | <p><u>Wawancara :</u> <i>Supervisor</i> (kepala cabang) Administrasi</p> <p><u>Analisis Dokumen :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Laporan Penjualan • Form penilaian kinerja salesman <p><u>Observasi :</u> Proses Penjualan Salesman di PT X</p> | <p>Mendapatkan akses melalui kerabat dan keluarga</p> <p><u>Wawancara :</u> ± 4 jam 1 orang Media catatan kecil Tape Recorder Metode Semi Structured</p> <p>Lokasi : PT X</p> <p><u>Observasi :</u> ± 2 jam pada hari yang dipilih secara acak, selama 2 minggu sebanyak 5x kunjungan.</p> | <p>Supervisor selaku kepala cabang mengetahui seluruh seluk beluk perusahaan.</p> <p>Wawancarai dengan metode <i>semi structured interview</i> agar data yang diperoleh lebih lengkap disempurnakan</p> <p>Analisis dokumen dilakukan untuk mengetahui penerapan <i>result control</i> selama ini</p> <p>observasi memberikan pemahaman tentang proses penjualan yang terjadi dalam PT.X.</p> |
| 2. Bagaimana system kerja dan capaian tingkat kinerja <i>salesman</i> selama ini? | <p><u>Wawancara :</u> Supervisor Administrasi</p> | <p>Wawancara : ± 5 jam 3 orang Media catatan kecil Tape recorder</p> | <p>Supervisor selaku kepala cabang mengetahui seluruh seluk beluk perusahaan.</p> <p>Administrasi merupakan bagian yang bertanggungjawab terhadap pembuatan</p> |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | <p><u>Analisis Dokumen :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Laporan penjualan per-salesman • Form penilaian kinerja salesman <p><u>Observasi :</u></p> <p>Proses penjualan salesman di PT X</p> | <p>Metode semi structured</p> <p>Lokasi : PT X</p> <p><u>Observasi :</u></p> <p>± 2 jam pada hari yang dipilih secara acak selama 2 minggu sebanyak 5x kunjungan.</p> | <p>laporan perbulan.</p> <p>Wawancara dengan metode <i>semi structured interview</i> agar data yang diperoleh lebih lengkap disempurnakan</p> <p>Analisis dokumen dilakukan untuk melihat sejauh apa tingkat kinerja salesman selama ini.</p> <p>observasi memberikan pemahaman tentang proses penjualan yang terjadi dalam PT.X.</p> |
| <p>3. Apakah yang menjadi masalah dalam peningkatan kinerja <i>salesman</i> ?</p> | <p><u>Wawancara :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Salesman • Bagian gudang <p><u>Analisis Dokumen :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Perincian penghasilan PT X • Form penilaian kinerja karyawan • Form penilaian presensi • Form kunjungan | <p><u>Wawancara :</u></p> <p>± 5 jam</p> <p>Media catatan kecil</p> <p>Tape recorder</p> <p>Metode semi structured</p> <p>Lokasi : PT X</p> <p><u>Analisis Dokumen :</u></p> <p>± 2 jam</p> | <p>Supervisor (kepala cabang) mengetahui dengan baik karakter salesman dan masalah yang terjadi dalam PT X</p> <p>Salesman merupakan pelaku utama dalam proses penjualan</p> <p>Bagian gudang merupakan yang mengetahui stok barang digudang.</p> <p>Wawancara dengan metode <i>semi structured interview</i> agar data yang diperoleh lebih lengkap disempurnakan</p> <p>Analisis dokumen dilakukan untuk mengetahui masalah yang terjadi pada</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | <p>harian</p> <p><u>Observasi :</u></p> <p>Proses penjualan oleh salesman di PT X</p> | <p><u>Observasi :</u></p> <p>± 2 jam pada hari yang dipilih secara acak selama 2 minggu sebanyak 5x kunjungan.</p> | <p>salesman PT X</p> |
| <p>4. Apakah yang menjadi kelebihan dan kekurangan system <i>reward and punishment</i> dari perspektif <i>result control</i> pada PT X?</p> | <p><u>Wawancara :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Salesman <p><u>Analisis Dokumen :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Perincian penghasilan PT X • Form penilaian kinerja karyawan • Form penilaian presensi • Form kunjungan harian | <p><u>Wawancara :</u></p> <p>± 5 jam</p> <p>Media catatan kecil</p> <p>Tape recorder</p> <p>Metode semi structured</p> <p>Lokasi : PT X</p> <p><u>Analisis Dokumen :</u></p> <p>± 1 jam</p> | <p>Supervisor merupakan orang yang membuat seluruh sistem yang ada pada PT X, sehingga mengetahui betul sistem yang dibuatnya.</p> <p>Salesman merupakan objek yang merasakan dampak dari sistem yang ada di PT X</p> <p>Wawancara dengan metode <i>semi structured interview</i> agar data yang diperoleh lebih lengkap disempurnakan</p> <p>Analisis dokumen dapat melihat kelebihan dan kekurangan yang terdapat dalam proses penjualan.</p> |
| <p>5. Rekomendasi apa yang bisa diberikan kepada bagian penjualan PT X terkait dengan pelaksanaan <i>result control</i> untuk meningkatkan kinerja <i>salesman</i> PT X?</p> | <p><u>Wawancara :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor • Salesman | <p><u>Wawancara :</u></p> <p>± 5 jam</p> <p>Media catatan kecil</p> <p>Tape recorder</p> <p>Metode semi structured</p> <p>Lokasi : PT X</p> | <p>Supervisor merupakan bagian yang mempunyai otoritas untuk <i>reward</i> dan <i>punishment</i> guna tercapainya tujuan perusahaan</p> <p>Salesman merupakan orang yang dapat merasakan dampak dari penetapan kebijakan</p> |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | <p><u>Analisis Dokumen :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Form penilaian supervisor • Form penilaian salesman | <p><u>Analisis dokumen :</u></p> <p>± 1 jam</p> | <p>reward dan punishment yang diterapkan PT X</p> <p>Wawancara dengan metode <i>semi structured interview</i> agar data yang diperoleh lebih lengkap disempurnakan</p> <p>Analisis dokumen melihat hasil proses penjualan, proses pemberian reward dan punishment untuk nantinya dijadikan rekomendasi</p> |
|--|---|---|--|

PEMBAHASAN DAN ANALISIS

System pengendalian manajemen merupakan salah satu cara untuk mengatasi permasalahan dalam perusahaan. Dalam system pengendalian manajemen terdapat 4 control yang sebaiknya diterapkan oleh seluruh perusahaan. Tetapi peneliti hanya akan menggunakan salah satu control dalam system pengendalian manajemen yaitu result control untuk mengatasi permasalahan dalam PT X.

Pengertian dari *result control* menurut Merchant (2007) yaitu suatu contoh jalan terbaik dari tipe pengendalian manajemen, karena melibatkan pemberian *reward* kepada karyawan jika mencapai hasil yang baik, atau memberikan *punishment* sebagai akibat adanya hasil yang tidak sesuai harapan. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), dalam melaksanakan *result control* diperlukan empat elemen, yaitu:

1. *Defining Performance Dimensions*

Proses pertama dalam pembentukan *result control* adalah penetapan dimensi kinerja. Mendefinisikan dimensi kinerja yang tepat sangat penting, karena tujuan yang ditetapkan dan pengukuran yang dibuat karyawan membentuk pandangan tentang apa yang penting. Jika pengukuran dimensi tidak didefinisikan dengan benar dan tidak sejalan dengan tujuan organisasi maka *result control* akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang salah.

Dalam PT X penetapan dimensi kinerja dilihat dari segi pencapaian target orderan, tagihan piutang, presensi, kunjungan harian dan retur barang. Penetapan dimensi kinerja telah cukup dilakukan PT X karena tidak hanya dilihat dari satu factor, sehingga membantu dalam pengukuran kinerja dan hasil yang diperoleh lebih akurat. Selain itu dengan adanya beberapa dimensi kinerja maka dapat meningkatkan omset penjualan perusahaan. Hal ini terbukti dengan adanya target dalam melakukan kunjungan harian maupun bulanan maka jumlah konsumen baru akan bertambah dan *salesman* akan lebih disiplin dalam melakukan pekerjaannya.

2. Measuring Performance

Penetapan dimensi kinerja dalam PT X telah dilakukan dengan baik, yaitu berdasarkan kepada pencapaian target orderan, tagihan piutang, presensi, kunjungan harian dan retur barang. Setelah itu, dilakuan elemen kedua dalam *result control* yang bertujuan untuk melakukan pengukuran dari hasil dimensi kinerja tersebut. Pengukuran kinerja dilakukan agar dapat mengetahui bahwa dimensi-dimensi kinerja telah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pengukuran kinerja dalam *result control* terdiri dari tiga jenis, yaitu: *financial measurement*, *non financial measurement* dan *subjective judgement*.

Dalam PT X pengukuran kinerja dilihat dari dimensi pencapaian kinerja yaitu target orderan, tagihan piutang, presensi, kunjungan harian dan retur barang. Dimensi pengukuran kinerja tersebut termasuk dalam dua jenis yaitu *financial measurement* dan *non financial measurement*. Pencapaian target orderan dan tagihan piutang termasuk dalam *financial measurement*. Sedangkan presensi, kunjungan harian dan retur barang termasuk dalam *non financial measurement*.

Setiap pengukuran kinerja diperlukan dalam suatu perusahaan karena untuk mengetahui hasil kinerja dari *salesman* maupun seluruh karyawan perusahaan. Dalam pengukuran kinerja PT X telah melakukan dua jenis penilaian yaitu *financial measurement* dan *non financial measurement*. Tetapi penilaian kinerja tersebut kurang efektif karena dalam *result control* diharapkan menggunakanke-tiga jenis pengukuran. Sebaiknya perusahaan juga menerapkan pengukuran kinerja yang terakhir, yakni *subjective judgement*.

Penilaian ini berfokus kepada supervisor sendiri, apakah sebagai seorang *team player* atau yang mengembangkan karyawan secara efektif telah melakukan tugasnya dengan baik. Kemudian menuangkan hasil penilaiannya dalam skala pengukuran dari 1 (poor) sampai dengan 5 (excellent). Penilaian ini dilakukan karena kesalahan tidak hanya dilakukan oleh *salesman* tetapi dapat juga dikarenakan kurangnya motivasi dan pengajaran dari manajer ataupun supervisor. Oleh karena itu dengan adanya penilaian ini, diharapkan seluruh karyawan baik *high level management* maupun *lower level management* dapat saling bekerjasama dan meningkatkan kinerjanya masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu yang menjadi masalah dalam pengukuran kinerja adalah data yang tidak *up to date* , sehingga menyebabkan lambatnya proses pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan 5 penilaian yaitu berdasarkan kepada pencapaian target orderan, tagihan piutang, presensi, kunjungan harian dan retur barang. Pengukuran kinerja akan dilakukan jika data terbaru telah diperoleh. Sebaiknya PT X merubah system *database* perusahaan yang rumit menjadi lebih mudah. Hal ini ditujukan agar bagian administrasi dapat lebih mudah menggunakannya sehingga dalam proses penginputan data menjadi lebih cepat. Proses penginputan data yang cepat juga mendukung proses pengukuran kinerja yang lebih efisien.

Selain itu dalam penagihan piutang juga dilihat dari pembayaran piutang yang tepat waktu oleh konsumen dan tidak melebihi tanggal jatuh tempo. Sedangkan pengukuran kinerja terkait dengan retur barang sebaiknya perusahaan

tidak memberikan maksimal retur dan pemotongan *reward*. Pengukuran kinerja terkait dengan retur dapat dilakukan tetapi pemotongan *reward* dari retur tersebut tidak sesuai, karena retur barang tidak hanya berasal dari kesalahan *salesman*. Tetapi dapat juga terjadi karena adanya barang cacat dan kesalahan pada proses pengiriman dari bagian gudang. Kesalahan tersebut bukan disebabkan oleh salesman tetapi karena kesalahan dari bagian lain dalam perusahaan.

3. *Setting Performance Targets*

Setelah melakukan pengukuran kinerja, elemen ketiga yang harus diperhatikan dan dilakukan oleh perusahaan adalah *setting performance targets*. Elemen ini berhubungan dengan target kinerja yang dicapai dan harus dijabarkan secara terperinci terhadap setiap aspek dari dimensi prestasi yang akan dijadikan ukuran. *Setting performance targets* dilakukan setelah penetapan pengukuran kinerja dilakukan. *Salesman* setelah mengetahui factor-faktor yang diukur dalam penilaian kinerja, maka mereka harus mengetahui target apa saja yang harus dipenuhi untuk mendapatkan *reward* yang besar. Dalam penjelasan target kinerja, harus dilakukan penjabaran secara jelas agar para *salesman* tidak merasa bingung dalam mencapai target kinerjanya. Penetapan kinerja yang mudah dipahami dan dimengerti oleh *salesman* akan lebih membantu, tidak perlu menggunakan system maupun perhitungan yang sangat rumit.,

Setting performance targets mempunyai dua cara dalam memotivasi *salesman*, yaitu menetapkan suatu target untuk *salesman* agar mereka termotivasi atau memberikan *salesman* kebebasan untuk menginterpretasikan kinerja mereka sendiri. Dalam PT X cara yang digunakan dalam memotivasi *salesman* yaitu dengan memberikan target kinerja. Penetapan target kinerja tersebut dilakukan agar mereka dapat lebih termotivasi dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Penetapan target kinerja yang dilakukan PT X telah dirincikan dengan baik dan sesuai dengan *setting performance targets* dalam *result control*. Tetapi target penjualan dalam PT X hanya berdasarkan satuan rupiah. Hal ini dianggap kurang

efektif karena perusahaan tidak dapat mengetahui kemampuan salesman. Sebaiknya PT X dalam menetapkan target penjualan tidak hanya berdasarkan dari rupiah tetapi juga berdasarkan dari jumlah unit yang terjual beserta jenisnya, sehingga dalam melakukan pengukuran kinerja maupun pemberian reward akan lebih akurat dan dapat mengetahui kemampuan *salesman* dalam memasarkan produk perusahaan.

Adanya beberapa masalah yang terkait dengan penetapan target kinerja seperti informasi target penjualan yang tidak jelas dan adanya penetapan target penjualan yang tidak sesuai dengan kondisi pasar. Penyebab permasalahan yang pertama berasal dari proses birokrasi perusahaan yang berjalan lambat, sebaiknya kantor pusat memberikan kewenangan kepada kantor cabang untuk mengambil keputusan. Keputusan tersebut seperti penetapan target penjualan dan pemberian *reward* maupun penghargaan bagi *salesman*.

4. *Providing rewards (or punishment)*

Salesman telah mengetahui tentang target-target apa saja yang harus dipenuhi, maka selanjutnya mereka juga harus mengetahui besarnya *reward* yang akan mereka terima. Besarnya *reward* dan *punishment* yang harus dipatuhi terdapat dalam elemen terakhir *result control* yaitu *providing rewards (or punishment)*. Dalam elemen ini terdapat dua unsur yaitu *reward* dan *punishment*, yang bertujuan agar terciptanya keseimbangan kerja, antara penetapan *reward* dan *punishment salesman* dalam perusahaan.

- *Reward*

Reward merupakan salah satu faktor yang memotivasi *salesman* dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa macam *reward* yang biasa diberikan oleh perusahaan, yaitu: kenaikan gaji, bonus, promosi, pemindahan tugas, kesempatan *training*, pengakuan dan kekuasaan. Sedangkan menurut Kaplan dan Atkinson (1998) membagi *reward* dalam 2 bentuk, yaitu:

- *Extrinsic Rewards*

Organisasi memberikan hak-hak tambahan, kekuasaan dan peningkatan status dalam organisasi dengan melakukan publikasi pencapaian hasil yang memuaskan, bisa juga dalam bentuk kas atau pembagian saham organisasi.

- *Intrinsics Rewards*

Organisasi memberikan otoritas kepada karyawan untuk membuat keputusan sendiri yang mereka anggap penting dalam mencapai target organisasi, sehingga karyawan dapat merasakan bahwa mereka dihargai kemampuannya dalam membuat strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat membuat karyawan berusaha lebih keras untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Dalam PT X, *reward* yang diberikan berupa *extrinsic rewards*. *Reward* yang diberikan berupa kas dan terdiri dari 2 jenis yaitu *reward* harian maupun *reward* bulanan. Pemberian *rewards* yang besar harus didukung dengan ketepatan waktu dalam pemberian *reward* tersebut. Tetapi seringkali keterlambatan pemberian *reward* yang terjadi di PT X disebabkan karena datanya yang tidak *up to date*, sehingga menghambat proses pengukuran kinerja. Sebaiknya PT X dapat lebih cepat dalam mengupdate data sehingga proses pengukuran kinerja tidak terhambat dan menjadi tepat waktu, sehingga tujuan perusahaan yang semula untuk memotivasi *salesman* dapat berjalan sesuai harapan perusahaan dan memacu kerja *salesman*.

- *Punishment*

Pemberian *reward* kepada *salesman* harus diimbangi dengan penerapan *punishment* yang sesuai. Pemberian *punishment* biasanya dikarenakan adanya pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan karyawan ataupun tidak tercapainya target yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam PT X pemberian *punishment* yang dilakukan kurang efektif. Hal ini terbukti dengan tidak adanya *punishment* khusus terkait dengan *salesman* yang tidak mencapai target penjualan secara terus menerus. Sedangkan *reward* akan tetap diberikan *salesman* yang mencapai 70%. Apabila hal ini dibiarkan terus menerus, maka perusahaan akan mengalami

kerugian karena target penjualan tidak tercapai, sehingga perusahaan tidak mampu menutupi biaya operasional.

Selain itu masalah dalam pembayaran piutang konsumen yang selalu tidak tepat waktu atau mundur dari tanggal jatuh tempo, yang merugikan perusahaan sehingga menyebabkan cash flow perusahaan terhambat. Tidak adanya punishment terkait masalah tersebut sehingga biasanya salesman tidak melakukan penagihan. Sebaiknya PT X memberikan punishment yang dapat memberikan perubahan kepada cara kerja salesman. Punishment yang dapat dipilih oleh PT X adalah pemotongan reward. Walaupun jumlah pemotongan yang relative kecil atau sedikit diharapkan mampu memotivasi salesman untuk bekerja lebih disiplin dan bertanggungjawab, agar tidak membawa kerugian bagi perusahaan maupun bagi salesman tersebut yang mendapatkan pemotongan reward.

Selain itu kurangnya motivasi dan pengawasan juga menjadi penyebab utama permasalahan tersebut. Sebagai kepala cabang (supervisor) sebaiknya memberikan motivasi dan melakukan pemeriksaan terhadap salesman secara rutin dan memeriksa rute penjualan untuk menghindari adanya kecurangan. Bagi supervisor juga sebaiknya dilakukan pemotongan reward agar supervisor dapat lebih tegas terkait dengan pencapaian target perusahaan serta lebih disiplin dalam pengawasan dan pemeriksaan terhadap kinerja salesman secara keseluruhan.

Salesman juga dapat melakukan kecurangan dengan tidak memberikan pembayaran penuh dari konsumen kepada bagian administrasi tetapi mereka menggunakan uang tersebut untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu, bagian administrasi harus melakukan follow up pembayaran dengan pihak konsumen terkait jumlah pembayaran yang dititipkan melalui salesman. Sebaiknya pembayaran juga tidak dilakukan dengan cara menitipkan uang pembayaran melalui salesman. Sebaiknya pembayaran juga dilakukan via transfer langsung ke rekening perusahaan. Hal ini juga dilakukan untuk menghindari kecurangan yang dilakukan oleh salesman perusahaan dan menghindari terjadinya piutang tak tertagih.

Peneliti akan mengkategorikan masalah yang terjadi kedalam elemen-elemen *result control* yang terdiri dari beberapa komponen seperti *defining performance dimensions, measuring performance, setting performance targets* dan *providing rewards (or punishment)*. sehingga dapat mengatasi permasalahan yang terjadi dalam PT X.

Tabel 1 Analisis Kelebihan dan kekurangan dari Perspektif Result Control

| Result Control | Kelebihan | Kekurangan |
|------------------------------------|---|---|
| 1. Defining performance dimensions | Dimensi kinerja melihat dari beberapa factor, sehingga hasil yang diperoleh lebih akurat. | |
| 2. Measuring Performance | Pengukuran kinerja dalam PT X diukur melalui financial dan non financial. | Data yang tidak up to date, menyebabkan lambatnya proses pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja terkait retur barang adanya pemotongan reward, apabila retur barang melebihi 3 kali. |
| 3. Setting performance targets | Target kinerja dijelaskan secara rinci. | Target kinerja tidak dapat dijelaskan secara rinci karena informasi penetapan target penjualan yang tidak jelas. |
| 4. Reward | Reward yang diberikan cukup besar, yaitu reward bulanan dan reward harian. | Lambatnya proses pengukuran kinerja menyebabkan lambatnya pemberian reward. |
| 5. Punishment | Adanya reward terkait piutang tak tertagih, pelanggaran rute salesman dan penjualan produk perusahaan lain. | Punishment yang tidak ketat terkait dengan tidak tercapainya target penjualan dan molornya penagihan piutang. |

KONKLUSI DAN REKOMENDASI

Konklusi

Dalam menjalankan kegiatan usaha, setiap perusahaan pasti akan mengalami berbagai masalah, baik yang disebabkan oleh factor internal maupun eksternal perusahaan. Begitu juga yang terjadi dalam PT X, peneliti menemukan

beberapa masalah dalam bagian penjualan perusahaan. Masalah-masalah tersebut yaitu lambatnya pemberian tunjangan kepada *salesman*, informasi target penjualan yang tidak jelas serta target penjualan yang terlalu tinggi dan lemahnya system *punishment*. Masalah tersebut dapat diatasi dengan menerapkan seluruh *control* dalam system pengendalian manajemen. Tetapi disini peneliti hanya akan memberikan rekomendasi terkait dengan penerapan result control dalam bagian penjualan PT X.

Dengan adanya penerapan result control maka PT X dapat melakukan pembenahan terhadap system reward dan punishment nya. Permasalahan yang terkait dengan bagian penjualan PT X disebabkan karena adanya masalah dalam penerapan result control. Selain itu dengan adanya penerapan result control, perusahaan juga akan menjadi lebih mudah dalam menetapkan dimensi kerja, pengukuran kinerja serta pemberian reward dan punishment yang sesuai dengan kinerja salesman.

Adanya masalah keterlambatan dalam pemberian tunjangan disebabkan karena data yang tidak up to date, sehingga dapat memperlambat proses pengukuran kinerja dan pemberian reward pada salesman. Masalah kedua yaitu informasi target penjualan yang tidak jelas dan sering kali terlambat yang disebabkan karena proses birokrasi yang lambat dan harus atas persetujuan pusat. Hal tersebut berpengaruh terhadap penetapan target yang tidak rinci dan berpengaruh juga terhadap pemberian reward salesman. Masalah terakhir berkaitan dengan target penjualan yang terlalu tinggi dan kurangnya pemberlakuan punishment yang khusus bagi salesman yang menyebabkan tidak tercapainya target penjualan salesman. Punishment bagi salesman yang terkait dengan tidak tercapainya target penjualan dan molornya penagihan piutang hanya berupa sindiran saja. Hal tersebut tidak efektif karena tidak memberikan efek jera bagi salesman dilihat dari pencapaian target penjualan tersebut yang tidak membaik. Target penjualan tersebut sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Maka dari itu diperlukan adanya penerapan punishment yang lebih ketat, efektif, dan efisien. Kurangnya

pengawasan dan pemberian motivasi oleh supervisor terhadap seluruh salesman dapat menyebabkan terjadinya kecurangan, penurunan kinerja, kurangnya sosialisasi antar salesman, yang dimana ini semua akan membawa dampak buruk bagi kelangsungan hidup perusahaan di masa mendatang.

Rekomendasi

Walaupun PT X sudah menerapkan reward dan punishment system, perusahaan tidak luput dari keterbatasan manajerial yang menyebabkan reward dan punishment system yang diterapkan kurang berjalan dengan baik dan efektif. Penetapan reward dan punishment dalam perusahaan kurang bisa meningkatkan motivasi kerja salesman dan kurang mampu menyampaikan tujuan perusahaan dengan penerapan reward dan punishment system yang sudah ada.

Setelah adanya penerapan result control , peneliti berharap PT X dapat melakukan beberapa perbaikan dalam system reward dan punishment yang diberikan kepada salesman, sehingga dapat mengatasi masalah yang terjadi dan mencegah terjadinya kecurangan yang dilakukan oleh salesman, yang dapat merugikan perusahaan. Rekomendasi yang dapat diberikan antara lain:

- a. Sebaiknya perusahaan melakukan perubahan dalam system database menjadi lebih mudah. Diharapkan nantinya dapat mempermudah bagian administrasi dalam menginput data. Proses penginputan data yang mudah dapat membantu perusahaan untuk dapat mengupdate data lebih cepat, sehingga diharapkan mampu mempercepat dalam pengukuran kinerja dan pemberian tunjangan serta reward kepada salesman.
- b. Sebaiknya PT X melakukan pemotongan reward apabila salesman tidak mencapai target selama 3 bulan. Hal ini dilakukan agar salesman menjadi lebih disiplin dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan harapan perusahaan. Karena reward merupakan hasil yang ingin dicapai oleh salesman, sehingga dapat memacu kinerja salesman menjadi lebih baik.
- c. Terkait dengan penagihan piutang kepada konsumen, sebaiknya PT X juga melakukan punishment kepada salesman dengan memotong reward yang

diperoleh. Molornya pembayaran piutang disebabkan karena kurangnya kedisiplinan dan kemampuan salesman dalam melakukan penagihan dan juga adanya salesman yang tidak melakukan penagihan. Hal ini akan menyebabkan perputaran cash perusahaan menjadi terhambat.

- d. Sebaiknya supervisor juga memberikan motivasi secara langsung maupun tidak langsung dan melakukan pemeriksaan rutin terhadap kerja salesman. Pemberian motivasi terhadap salesman sangat diperlukan agar mereka lebih bersemangat untuk mendapatkan order dari konsumen. Sedangkan pemeriksaan rutin ditujukan untuk mencegah terjadinya kecurangan yang dapat dilakukan oleh salesman.
- e. Terkait dengan tindakan pencegahan terkait penyalahgunaan uang hasil penagihan konsumen oleh salesman, maka sebaiknya pembayaran dilakukan melalui transfer langsung ke rekening perusahaan dan atau bagian administrasi perusahaan juga dapat melakukan konfirmasi kepada konsumen melalui telpon terkait dengan pelunasan dan jumlah pembayaran piutang yang telah diberikan kepada salesman. Hal ini bertujuan untuk mencegah terjadinya kecurangan yang dilakukan salesman.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2001 . *Management Control System*. Tenth edition. Mc Grauw Hill Companies Inc, New York.

Anthony dan Reece (1989:824) *Pengetian Sistem Pengendalian Manajemen* (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/10/sistem-pengendalian-manajemen-definisi.html>. Diakses tanggal 12 februari 2014)

Journal of Managerial Psychology Vol.19 p. 218-234.

Atkinson, Anthony A. and Robert S. Kaplan. 1998. *Advanced Management Accounting*. Third edition. Prentice Hall International Ltd, NJ.

Herath, Siriyama Kanthi. 2007. *A framework for management contro lresearch*

Journal of Management Development Vol. 26 p.895-915.

Hoecht, Andreas. 2004. *Control in collaborative research and technology development : A case study in the chemical industry*.