

## **Analisis Penerapan *Result control* Dalam Mengatasi *Control Problems* Pada Agency Galaxy PT Zurich Topas Life Di Surabaya**

**Putu Suwardani Firdasari**

Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya  
putu.suwardani@gmail.com

**Abstrak** – penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara nyata terkait dengan penerapan sistem pengendalian manajemen (SPM) khususnya pada penggunaan *result control* dalam mengatasi *control problems* pada industri asuransi. Dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa *motivational problem* yang dihadapi oleh perusahaan belum dapat diatasi sepenuhnya oleh *result control* yang diterapkan oleh perusahaan. Sehingga perlu bagi perusahaan untuk mengevaluasi kembali penerapan *result control* perusahaan baik dalam menentukan target penjualan, maupun dalam memberikan *reward* dan *punishment* bagi karyawan-karyawannya.

**Kata Kunci:** *Sistem pengendalian manajemen, result control, control problems, industri asuransi, motivational problem, target penjualan, reward dan punishment*

**Abstrak** – This research's purpose is to give the real description regarding the management control system especially in the use of result control , to solve the control problems in insurance company. In this research, it is seen that motivational problem that the company faced, has not yet been resolved by the result control the company has applied. So the company has to re-evaluate the appliance of the result control, both in determining sales target, or in giving rewards and punishments to its workers.

**Keyword:** *Management control system, result control, control problems, insurance company, motivational problem, sales target, reward and punishment*

### **PENDAHULUAN**

Dalam mempertahankan kelangsungan hidup suatu perusahaan, maka suatu perusahaan harus dapat mengendalikan sumber daya manusianya agar dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), Perusahaan harus tahu apakah karyawannya memahami apa yang harus mereka lakukan (*key action*) dan apa yang harus dicapai (*key result*), dan apakah mereka termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut dan juga apakah mereka telah berperan dengan benar. Jika apa yang diinginkan dan apa yang mungkin terjadi tidak terlalu berbeda, maka sistem pengendalian dalam organisasi tersebut dapat dikatakan efektif., tetapi jika ada perbedaan yang besar, maka perusahaan perlu mengevaluasi sistem

pengendalian manajemennya untuk mengatasi masalah dan manajer perlu mempertanyakan sistem pengendalian manajemen yang seperti apa yang akan digunakan dan seberapa ketat harus diterapkan. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), Sistem Pengendalian Manajemen (*Management Control System*) merupakan suatu kontrol manajemen yang meliputi semua perangkat atau suatu sistem manajer yang digunakan untuk memastikan bahwa perilaku dan keputusan karyawan dari suatu perusahaan konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi.

Pada penelitian kali ini, penulis menggunakan objek yang bergerak di bidang jasa asuransi jiwa, yaitu PT Zurich Topas Life khususnya pada *Agency Galaxy* yang terletak di Surabaya. Dalam meningkatkan produktivitas penjualan karyawannya, perusahaan menjanjikan berbagai macam *reward* untuk membuat karyawannya termotivasi bekerja dengan keras untuk mencapai *target* yang diinginkan oleh perusahaan. Pemberian *reward* tersebut antara lain, seperti pemberian lebih banyak komisi, pemberian promosi jabatan, dan *reward* karena memenangkan kontes (Surjan, Weitz dan Sujan, 2002). Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) imbalan atau insentif adalah elemen penting akhir dari sistem *result control*. *Result control* merupakan sistem kontrol ini bersifat preventif yang efektif karena langsung mengarah pada masalah dimana pengendalian dibutuhkan dan dapat digunakan untuk mengontrol perilaku karyawan dalam berbagai level organisasi. Dalam sistem kontrol ini, perusahaan dapat menerapkan sistem *reward* dimana telah menggabungkan antara *reward* ekstrinsik maupun intrinsik serta pemberian hukuman bagi seluruh karyawannya.

Pada *agency* ini, penerapan *result control* terlihat dari penetapan target penjualan yang dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja dan sebagai dasar dalam pemberian promosi jabatan maupun pemberian *reward* dan *punishment*. Jenjang karir pada perusahaan tersebut dibagi menjadi lima level, yaitu *financial consultant* atau agen penjualan, *agency manager*, *senior agency manager*, *agency director* dan *pionner agency director* (pemilik *agency*). Untuk mendapatkan promosi maka baik agen maupun leader harus dapat mencapai target promosi yang ditetapkan oleh perusahaan pada masing-masing jabatannya. Selain jenjang karir, perusahaan juga memotivasi para agen maupun *leadernya* dengan memberikan kontes-kontes. Kontes yang diselenggarakan oleh perusahaan ada

dua macam, yaitu *recruitment direct financial contest* dan *incentive trip contest*. *Recruitment direct financial contest* merupakan kontes yang diadakan oleh perusahaan untuk memotivasi para *leader* untuk dapat merekrut agen penjualan sebanyak-banyaknya, sedangkan *incentive trip contest* merupakan kontes yang diperuntukkan bagi seluruh anggota dari tiap *agency* yang apabila baik *leader* maupun agen dapat mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan untuk kontes tersebut, maka baik agen maupun *leader* tersebut dapat memperoleh *reward* berupa perjalanan keluar negeri. *Punishment* diberikan oleh perusahaan apabila agen tersebut tidak dapat mencapai target minimum yang ditetapkan oleh perusahaan pada tiap-tiap jenjang karir. Agen atau *leader* yang tidak dapat mencapai target akan di turunkan jabatannya atau di demosi pada tahun berikutnya.

Berdasarkan data-data diatas, maka studi ini akan membahas lebih dalam tentang peran salah satu alat pengendalian manajemen, yaitu *result control*, dalam mengatasi control problems pada perusahaan asuransi tersebut. Topik dalam penelitian ini menjadi penting, karena pada perusahaan asuransi, peran agen asuransi sangat mempengaruhi tingkat produktivitas perusahaan, hal ini dijelaskan oleh Latta dan Dass (2012) bahwa dengan 20% dari jumlah tenaga kerja akan mempengaruhi 80% dari tingkat produktivitas perusahaan mereka. Padahal permasalahan terbesar dalam perusahaan asuransi adalah adanya turn over yang tinggi pada agen asuransi. Melihat dari permasalahan tersebut maka diperlukan alat pengendalian yang sesuai agar mereka dapat memberikan hasil kinerja yang sesuai dengan harapan atau tujuan perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Studi yang dilakukan penulis ini melibatkan secara langsung objek yang akan diteliti, agar penulis dapat mengetahui secara langsung bentuk pengendalian manajemen khususnya penerapan *result control* pada perusahaan tersebut serta mengetahui permasalahan-permasalahan yang terjadi di perusahaan tersebut. Dalam mengumpulkan data untuk penelitian, penulis menggunakan tiga macam metode pengumpulan data, yaitu: *interview*, observasi dan analisis dokumen untuk menganalisa dan menjawab tiap-tiap main dan mini research question yang dibuat oleh penulis. Proses pengambilan data yang dilakukan antara lain adalah

melakukan survey ke *Agency Galaxy* PT. Zurich Topas Life di Surabaya dengan melakukan *interview* secara langsung dengan para leader maupun agen dari *agency* tersebut. Alokasi waktu yang dibutuhkan untuk melakukan wawancara kurang lebih 60 menit. Proses wawancara dilakukan dengan *semi structure interview* dengan media catatan kecil dan alat perekam suara. Kemudian kegiatan analisis dokumen juga dilakukan dengan menganalisis dokumen perjanjian keagenan dan perjanjian *agency leader* serta *company profile*. Tahap terakhir adalah membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi serta dengan hasil dari analisis dokumen yang ada.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

*Result control* merupakan salah satu alat sistem pengendalian manajemen yang paling sering digunakan oleh *Leader* dari *Agency Galaxy* untuk meningkatkan produktivitas penjualan agennya. *Result control* yang diterapkan pada *Agency* tersebut diharapkan dapat membantu *Leader* untuk meminimalkan permasalahan motivasi yang akan mempengaruhi produktivitas penjualan agen. Dikarenakan dalam perusahaan asuransi ini keseluruhan karyawannya tidak di gaji sehingga tidak ada keterikatan yang mengharuskan agen bekerja sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas penjualan seorang agen pemasaran. Menurut Surjan, Weitz dan Sujan (2002), motivasi memainkan peranan penting dalam meningkatkan pengetahuan yang dimiliki oleh agen yang berasal dari pengalaman menjualnya. Berdasarkan hasil observasi secara langsung dan *interview* ke beberapa sumber oleh penulis serta membandingkan dengan pendekatan yang dilakukan oleh Sujan, Weitz dan Sujan (2002), maka peran motivasi bagi agen dari *Agency Galaxy* akan dijelaskan di bawah ini.

Menurut Bapak I Nyoman Sumerta, S.E, selaku *Pionner Agency Director* *Agency Galaxy*:

*“motivasi diberikan kepada agen agar agen dapat semangat untuk bekerja dan memberikan panduan dalam bekerja. Melalui program Agency meeting, Leader memberikan motivasi bagaimana agen dapat bekerja lebih baik, kedua bagaimana agen dapat bekerja secara maksimal, dan yang ketiga bagaimana agen dapat mencapai target sesuai dengan yang*

*diinginkan. Dan itu akan dibawakan oleh masing-masing Leader yang diadakan pada pertemuan-pertemuan pada hari sabtu. Selain itu dengan adanya Reward-Reward serta kontes-kontes, hal tersebut juga merupakan motivasi bagi agen untuk semakin semangat bekerja. Pada suatu Agency meeting, yang diadakan pada hari sabtu itu, semua agen maupun Leader berkumpul, dan salah satu atau dua orang Leader tersebut memberikan masukan bagaimana agar bekerja tetap semangat, bagaimana bekerja itu dapat mencapai target. Motivasi diberikan oleh Leader secara bergantian dari Leader dengan level Agency Director dan Senior Agency Manager.”*

Pada pembahasan kali ini, penulis akan membahas tentang *control problems* yang terjadi dalam penerapan *result control* pada *Agency Galaxy PT Zurich Topas Life* dan cara penanggulangan masalah tersebut yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), *Control problems* dapat diklasifikasikan menjadi 3 kategori utama, yaitu, *lack of direction*, *motivational problems* dan *personal limitation*. Pada pembahasan ini, penulis akan membandingkan teori *control problems* tersebut dengan kondisi sebenarnya yang terjadi pada *Agency Galaxy PT Zurich Topas Life*. Berikut merupakan tabel *control problems* yang terjadi pada *agency* tersebut dan cara penanggulangan yang telah dilakukan oleh *Agency Galaxy PT Zurich Topas Life*.

**Tabel 5.1**

***Control Problems dan Cara Penanggulangannya***

<b>Jenis – Jenis Control problems</b>	<b><i>Control problems</i> yang Dihadapi Oleh Agency Galaxy</b>	<b>Cara Penanggulangan <i>Control problems</i> yang Telah Dilakukan</b>
<i>Lack of Direction</i>	Agen baru belum mengerti sistem kerja pada perusahaan asuransi	Selama tiga bulan awal, <i>Leader</i> wajib menemani dan mendampingi para agen mereka untuk memasarkan produknya
	Agen tidak tahu apa sebenarnya yang diinginkan oleh perusahaan untuk mereka lakukan.	
Motivational Problems	Agen masih banyak bermalas-malasan dalam bekerja	Memberikan motivasi dan transfer knowledge pada <i>Agency Meeting</i>
	Agen gampang merasa puas pada hasil yang ia capai saat ini.	Mengadakan kontes-kontes, baik yang diselenggarakan pribadi dari <i>Leadernya</i> , atau kontes yang diselenggarakan oleh team maupun kontes-kontes yang diselenggarakan oleh kantor pusat.
	Agen yang bergabung terkadang motivasinya hanya sekedar ingin	Pemberlakuan <i>punishment</i> pada bagi Agen-Agen maupun <i>Leader - Leader</i> apabila gagal mencapai <i>target minimum jabatan</i> dengan menurunkan jabatan

	mencoba – coba	maupun demosi.
	Penjualan fiktif untuk mendongkrak penjualan.	Memotivasi dan memacu terus menerus semangat agen, agar tetap dapat berjuang dan bersabar dalam memasarkan produk
<i>Personal Limitation</i>	Kurangnya pemahaman akan produk asuransi yang dijual	Menyediakan <i>basic training</i> bagi para agen baru dimana dalam <i>training</i> tersebut, agen diajarkan tentang jenis-jenis produk yang dijual dan bagaimana cara memasarkannya
	Kurangnya network atau kurangnya relasi dan referensi	Membuat list nama-nama relasi atau sanak saudara yang berpotensi menjadi calon nasabah yang biasa disebut <i>name bank</i>
	Kurangnya kemampuan dalam memasarkan produk.	Menumbuhkan kemauan untuk melakukan penawaran atau kemauan untuk menjual produknya dan memiliki rasa tanggung jawab pada diri sendiri untuk tiap agennya
		Membantu agen untuk mengatasi permasalahan-permasalahan dilapangan melalui <i>sharing</i> , <i>meeting</i> , maupun pendampingan dalam memasarkan produknya

(Sumber : *Internal*)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa permasalahan *lack of direction* tersebut terjadi ketika agen baru bergabung di *Agency* tersebut. agen yang baru bergabung belum memahami secara penuh apa sebenarnya yang harus mereka lakukan dan apa yang diinginkan oleh perusahaan untuk mereka lakukan. Sehingga untuk mengatasi permasalahan tersebut, perusahaan mewajibkan para *leader* untuk menemani atau mendampingi para agennya untuk memasarkan produk selama tiga bulan sejak agen tersebut bergabung. Sedangkan untuk permasalahan motivasi atau *motivational problems* ini terjadi karna kurangnya motivasi dari diri agen tersebut untuk mau bekerja keras untuk mencapai apa yang ditargetkan oleh perusahaan. Agen yang bergabung masih banyak yang bermalasan dalam bekerja, gampang puas dengan hasil yang dicapai saat itu dan hanya ingin mencoba bekerja dibidang asuransi tersebut. Sehingga tidak jarang agen berlaku curang dengan membeli produk secara pribadi hanya untuk pencapaian target saja.

Untuk menanggulangi permasalahan *motivational problems*, perusahaan selalu mengadakan *agency meeting* dimana meeting tersebut berguna sebagai media *transfer knowledge*, sarana pemberian motivasi dan tukar pikiran untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh agen dilapangan.

Selain itu, perusahaan juga sering membuat kontes baik kontes yang dibuat oleh perusahaan maupun secara pribadi oleh masing-masing leadernya. Dan perusahaan menerapkan *punishment* bagi agen maupun leader yang tidak dapat mencapai target minimum yang telah ditetapkan dimasing-masing jenjang karir.

Untuk permasalahan *personal limitation* pada agency ini, terlihat dari kurangnya kemampuan dari agen tersebut dalam memasarkan produk. Hal ini dapat disebabkan karena agen mungkin tidak memahami produk yang dijualnya secara tepat, kurangnya relasi maupun *network* dari agen itu sendiri ataupun kurangnya kemampuan dalam berkomunikasi atau memahami kondisi dari calon nasabahnya. Untuk menanggulangi permasalahan tersebut, maka perusahaan menyediakan *basic training* bagi para agen baru dimana dalam *training* tersebut agen diajarkan tentang jenis-jenis produk yang dijual dan bagaimana cara memasarkannya, *leader* juga meminta para agen untuk membuat *list* nama-nama relasi atau sanak saudara yang berpotensi menjadi calon nasabah yang biasa disebut *name bank*, selain itu, *leader* juga menumbuhkan kemauan untuk melakukan penawaran atau kemauan untuk menjual produknya dan memiliki rasa tanggung jawab pada diri sendiri untuk tiap agennya, dan membantu agen untuk mengatasi permasalahan-permasalahan dilapangan melalui *sharing*, *meeting*, maupun pendampingan dalam memasarkan produknya.

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), meskipun *result control* merupakan salah satu alat pengendalian manajemen yang penting bagi suatu organisasi, namun dalam kenyataannya *result control* tidak dapat selalu digunakan secara efektif. Permasalahan yang masih terjadi pada perusahaan dan belum dapat ditangani oleh perusahaan adalah masih banyaknya baik agen maupun *leader* yang melakukan penjualan secara pribadi. Menelaah dari permasalahan tersebut, penerapan *result control* perusahaan telah cukup baik. Penetapan target yang diterapkan oleh perusahaan dinilai tidak terlalu tinggi dan dihitung berdasarkan jumlah APE atau jumlah premi yang disetahunkan. Hal ini didukung oleh pernyataan Bapak I Nyoman Sumerta selaku Pionner Agency Director, sebagai berikut:

*“target yang ditetapkan oleh perusahaan ditetapkan berdasarkan jumlah rata-rata dari APE yang dapat dihasilkan oleh setiap jenjang karir. Sehingga menurut saya, bukan target yang ditetapkan oleh perusahaan*

*yang terlalu tinggi, tapi motivasi untuk mau bekerja keras dari diri agen atau leader itu sendiri yang kurang”*

Sehingga dalam permasalahan ini, dengan mengevaluasi penetapan target perusahaan, maka target yang ditetapkan oleh perusahaan sudah wajar. Selain penetapan target, pemberian *reward* juga dinilai telah cukup karena selain *reward* yang ditetapkan oleh perusahaan apabila agen atau *leader* tersebut dapat mencapai *target*, seperti pemberian promosi pada periode depan dan pemberian piagam penghargaan apabila prestasi agen atau *leader* dinilai baik serta memperoleh bonus atau insentif perjalanan keluar negeri apabila agen atau *leader* dapat memenangkan kontes tersebut.

Namun dengan adanya motivasi untuk memperoleh *reward* yang ditawarkan oleh perusahaan tanpa adanya keinginan untuk bekerja keras dalam meraih *reward* tersebut, pada akhirnya banyak agen atau leader yang menempuh jalan pintas. Yaitu melakukan penjualan secara pribadi. Hal ini dianggap merugikan oleh perusahaan dikarenakan penjualan secara pribadi yang dilakukan oleh agen atau leader tersebut ditujukan untuk pencapaian target semata. Sehingga yang sering terjadi adalah tidak adanya pembayaran polis pada bulan berikutnya dan hal ini berdampak pada persistency baik pribadi maupun team menjadi jelek.

Maka dari itu perusahaan menetapkan kebijakan bagi agen maupun leader yang ingin dipromosikan maka ia harus dapat menjaga *persistency* dari pembayaran polis oleh agen-agensya sebesar 80% dari total polis. Namun hal ini dirasa kurang dapat meminimalisir permasalahan penjualan pribadi tersebut. Dan melihat dari penerapan *punishment* yang diberikan oleh perusahaan, perusahaan memberikan *punishment* apabila agen tidak dapat mencapai target minimum dari setiap jenjang karirnya. *Punishment* yang diberikan adalah tidak dipromosikan dan diturunkan 1 level dari jabatan awal atau *down grade*.

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007) salah satu karakteristik dari penerapan *result control* adalah organisasi tidak mendikte karyawan untuk melakukan tindakan apa yang harus mereka ambil, namun karyawan diberi wewenang untuk mengambil tindakan-tindakan yang mereka percaya merupakan tindakan terbaik untuk menghasilkan hasil yang diinginkan.



Hal ini menjadi salah satu kelemahan dari penerapan *result control* yang dilakukan oleh perusahaan apabila tidak diterapkan dengan baik. Perusahaan tidak mendikte karyawan untuk melakukan tindakan apa yang harus mereka ambil sehingga mereka dapat melakukan berbagai macam cara untuk memperoleh hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Salah satunya dalam kasus pada perusahaan ini adalah penjualan pribadi atau penjualan secara fiktif. Karena tidak adanya larangan maupun pemberitahuan atas hal-hal yang tidak diperbolehkan untuk karyawan (agen) tersebut lakukan maka agen dapat menghalalkan segala cara untuk memperoleh hasil yang diinginkan oleh perusahaan dan untuk memperoleh bonus yang ia ingin dapatkan.

Dan perlunya perusahaan mengevaluasi penetapan target untuk masing-masing jenjang karir. Menurut salah satu agen yang bekerja pada Agency Galaxy, Nova Ramlan, adalah sebagai berikut:

*“mungkin karena saya ini baru mencoba bekerja di perusahaan asuransi, melihat target yang ditetapkan oleh perusahaan untuk memperoleh reward yang saya inginkan, itu terlalu tinggi. Boro-boro dapat reward dari perusahaan, untuk mencapai target agar saya tidak dapat di demosi ajah itu menurut saya cukup berat.”*

Dari pernyataan salah satu agen tersebut dapat disimpulkan, bahwa target yang ditetapkan oleh perusahaan harus dievaluasi baik dari sudut pandang perusahaan dan dari sudut pandang agennya. Karena dari pernyataan agen tersebut, target yang ditetapkan oleh perusahaan masih terlalu tinggi walaupun menurut para leader target yang ditetapkan oleh perusahaan dirasa pas. Selain penetapan target yang perlu dievaluasi oleh perusahaan, pemberian punishment pada perusahaan ini juga dirasa kurang ketat sehingga para agen maupun *leader* masih mendapatkan celah dimana ia dapat melakukan penyimpangan yang dapat menguntungkan dirinya namun merugikan bagi perusahaan.

Masih adanya permasalahan terkait dengan penjualan fiktif tersebut, dikarenakan perusahaan kurang mengkomunikasikan apa saja hal-hal yang boleh dilakukan dan apa saja yang tidak boleh dilakukan untuk mencapai apa yang diinginkan oleh perusahaan, penetapan target yang perlu dievaluasi kembali serta kurang ketat dalam menetapkan *punishment* terkait permasalahan tersebut. Hal ini dapat terjadi karena dengan melihat skema incentive yang di berlakukan

perusahaan, perusahaan lebih berfokus pada pemberian bonus saja. Apabila permasalahan ini dibiarkan lebih lama, maka adanya penjualan fiktif akan berlangsung terus menerus tanpa ada solusi yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Maka dari itu, komunikasi antara atasan dan bawahan atas keinginan masing-masing pihak harus jelas. Atasan harus mengkomunikasikan pada bawahan (agen) tentang dampak yang ditimbulkan dari adanya penjualan secara fiktif tersebut baik jangka panjang maupun jangka pendeknya. Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), atasan harus mengetahui apa yang diinginkan dari bidang yang dikendalikan dan harus mengetahui apa hasil yang diinginkan dari pengendalian tersebut serta harus mengkomunikasikan secara efektif kepada karyawan (agen) yang bekerja pada bidang tersebut. Tujuannya adalah agar setiap bagian organisasi mengetahui mana yang lebih diprioritaskan sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi dan tindakan yang diambil tidak salah.

Selain itu perusahaan juga perlu mengkaji kembali, penetapan target baik yang diberikan oleh perusahaan untuk masing-masing jenjang karir, maupun target dalam contest-contest yang diselenggarakan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar baik agen maupun perusahaan sama-sama diuntungkan. Agen tidak tertekan akan adanya target yang terlalu tinggi sehingga memotivasi mereka untuk mencapai target dengan cara yang benar, dan perusahaan tidak dirugikan karena adanya penjualan secara pribadi atau fiktif yang dilakukan oleh agen untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Merchant dan Van der Stede (2007), *reward* dapat diartikan positif maupun negative (*punishment*). *Reward* yang terkandung dalam kontrak motivasi dapat dalam bentuk apapun yang dinilai karyawan, seperti kenaikan gaji, bonus, promosi, keamanan kerja, pemberian kerja, kesempatan mendapatkan pelatihan, kebebasan, pengakuan, dan kekuatan. Sedangkan *punishment* adalah sesuatu yang tidak disukai karyawan, seperti gagal memperoleh *reward* dan dipecat.

Berdasarkan teori tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa penerapan dari *result control* yang digunakan oleh perusahaan telah cukup efektif. namun *punishment* yang di buat oleh perusahaan kemungkinan masih kurang ketat,

sehingga masih ditemui celah bagi agen maupun *leader* untuk melakukan kecurangan seperti salah satunya adalah penjualan fiktif.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

*Result control* merupakan salah satu alat pengendalian manajemen yang berfokus pada hasil atau output dari tindakan yang ingin dicapai oleh perusahaan (Merchant dan Van der Stede, 2007). Dan dalam Agency Galaxy PT Zurich Topas Life, *result control* yang diterapkan oleh perusahaan tersebut terlihat dari adanya target penjualan, bonus perjalanan keluar negeri apabila agen atau *leader* dapat memenangkan kontes, dan pemberian promosi jabatan serta pemberian *punishment* dari *pionner* Agency Galaxy berupa penurunan jabatan atau *down grade*.

Melihat dari bentuk *result control* yang diterapkan oleh perusahaan dan *control problems* yang dijumpai penulis pada perusahaan tersebut maka penulis dapat menyimpulkan bahwa perusahaan kurang mengkomunikasikan apa saja hal-hal yang boleh dilakukan dan apa saja yang tidak boleh dilakukan untuk mencapai apa yang diinginkan oleh perusahaan, penetapan target yang perlu dievaluasi kembali serta kurang ketat dalam menetapkan *punishment* terkait permasalahan tersebut. Hal ini dapat terjadi karena dengan melihat skema incentive yang di berlakukan perusahaan, perusahaan lebih berfokus pada pemberian bonus saja. Sehingga memunculkan oknum yang melakukan penjualan fiktif pada perusahaan tersebut.

Untuk menanggulangi permasalahan yang masih dialami oleh perusahaan tersebut, maka penulis memberikan beberapa saran, yaitu mengkomunikasikan kepada agen maupun *leader* dampak yang dihasilkan dari penjualan secara fiktif baik jangka pendek maupun jangka panjangnya, mengevaluasi kembali penetapan target yang ditetapkan oleh perusahaan, membandingkan penetapan target yang dilakukan oleh Zurich dengan perusahaan asuransi lainnya, pemberian sanksi untuk tidak memberikan kompensasi, komisi maupun bonus pada bulan tersebut apabila terbukti melakukan penjualan fiktif, memperpanjang periode promosi jabatan dari yang hanya 1 tahun menjadi 2 tahun, menurunkan jabatan dua *level* dari jabatan yang ia pegang saat itu atau me-non aktifkan agen apabila melakukan

penjualan fiktif tersebut lebih dari 1 kali, memberikan *reward* berupa saham kepada agen atau leader yang memenuhi target.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Hameed, Amina , Shehla Amjad. 2009. **Impact of Office Design on Employees' Productivity: A Case study of Banking Organizations of Abbottabad, Pakistan.**  
<http://www.scientificjournals.org/journals2009/articles/1460.pdf>
- Herath, Siriyama Kanthi. 2006. *A framework for management control research.*
- Latha, K., Dr. D.V.S. Janaki Dass. 2012. **A Study On Statistical Tools Used In Solving The Insurance Companies Business Problems.**  
<http://www.iccce.co.in/Papers/ICCCECS774.pdf>
- Merchant, K.A., W. A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives.* London: Prentice-Hall.
- Mile, Yuldi. 2011. **Pengaruh Perspektif Keuangan dan Pembelajaran terhadap Kinerja Manajer perusahaan Asuransi.**  
<http://fe.um.ac.id/wp-content/uploads/2009/10/5-Yuldi-Mile.pdf>.
- Sawitri, Peni. 2012. **Interaksi Budaya Organisasi dengan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Unit Bisnis Industri Manufaktur dan Jasa.** <http://puslit2.petra.ac.id>.
- Soeherman, Bonnie. 2012. *Peranan SPM Di Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Ditinjau Dari Seni Perang Sun Tzu.*
- Surjan, Harish, Barton A. Weitz, and Mita Sujana. 2002. *Increasing Sales Productivity By getting Salespeople To Work Smarter.*