

## Evaluasi Diagnostic Control System dalam Upaya Pencapaian Target Penjualan PT XYZ

Fajar Wahyuni<sup>1</sup>, Emil Bachtiar<sup>2</sup>

Universitas Indonesia, Indonesia

Fajar.wahyuni@ui.ac.id<sup>1</sup>, emil.bachtiar@ui.ac.id<sup>2</sup>

**Submitted:** 23<sup>rd</sup> April 2025 | **Edited:** 28<sup>th</sup> May 2025 | **Issued:** 01<sup>st</sup> June 2025

**Cited on:** Wahyuni, F., & Bachtiar, E. (2025). Evaluasi Diagnostic Control System dalam Upaya Pencapaian Target Penjualan PT XYZ. *INOVASI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 12(1), 289-299.

### Abstract

PT XYZ experienced a decline in the achievement of sales targets at the beginning of 2024. With these conditions, it is necessary to evaluate the management control system implemented by the company, especially the diagnostic control system. This research aims to evaluate the diagnostic control system that has been implemented by management in an effort to achieve PT XYZ's sales targets. This research uses a qualitative methodology with a case study approach at PT XYZ. Data collection was conducted through interviews with managers and sales staff, and analysis of internal company documents. PT XYZ has implemented a diagnostic control system in order to achieve sales targets. The company has set sales targets at the end of the year (for the following year), created sales performance measures, designed incentive systems and actively reviewed sales-related reports. The results showed that PT XYZ has been effective in implementing the diagnostic control system but there are several things that show weaknesses in its implementation, so recommendations will be given in this study.

**Keywords :** Diagnostic Control System; Performance; Sales Target

### Abstrak

PT XYZ mengalami penurunan pencapaian target penjualan pada awal tahun 2024. Dengan kondisi tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan, khususnya sistem pengendalian diagnostik. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem pengendalian diagnostik yang telah diterapkan oleh manajemen dalam upaya pencapaian target penjualan PT XYZ. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada PT XYZ yang bergerak di bidang manufaktur makanan. Data diperoleh melalui wawancara dengan beberapa manajer dan tenaga penjual, serta analisis dokumen internal perusahaan. PT XYZ telah menerapkan sistem pengendalian diagnostik dalam rangka pencapaian target penjualan. Perusahaan telah menetapkan target penjualan pada akhir tahun (untuk tahun berikutnya), membuat ukuran kinerja penjualan, merancang sistem insentif serta meninjau secara aktif laporan terkait penjualan. Penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ telah efektif dalam menerapkan sistem pengendalian diagnostik namun terdapat beberapa hal yang menunjukkan kelemahan dalam penerapannya, sehingga rekomendasi akan diberikan dalam penelitian ini.

**Kata kunci :** Sistem Pengendalian Diagnostik; Kinerja; Target Penjualan

## PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis, kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan diukur dari laba yang dihasilkan (Benu & Hatane, 2017). Profitabilitas menjadi tolak ukur utama kinerja keuangan yang menggambarkan efisiensi operasional, efektivitas strategi penjualan, serta tingkat kepuasan pelanggan (Triono, 2019). Dengan pengelolaan anggaran yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa alokasi dana untuk berbagai aktivitas telah dilakukan secara tepat. Dengan memantau kinerja secara berkala melalui anggaran, manajemen dapat mengidentifikasi ketidaksesuaian atau penyimpangan dari target keuangan yang telah ditetapkan dan segera melakukan tindakan korektif (Pratipta, 2015).

Objek penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur makanan, yaitu PT XYZ. Perusahaan telah merancang anggaran pendapatan dan pengeluaran sebagai alat kontrol keuangan serta pengalokasian sumber daya secara efisien. Dalam anggaran pendapatan, perusahaan menetapkan target penjualan yang menjadi acuan bagi tim penjualan. Target ini berfungsi tidak hanya sebagai proyeksi pendapatan, tetapi juga sebagai indikator kinerja utama (KPI) yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas strategi penjualan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Melalui anggaran ini, PT XYZ dapat memantau pencapaian target penjualan, mengambil keputusan terkait alokasi sumber daya, serta memastikan bahwa strategi penjualan dan pengelolaan sumber daya mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Manajer Penjualan PT XYZ secara teratur melakukan analisis terhadap pencapaian target penjualan untuk menyusun dan menyesuaikan strategi penjualan. Laporan serta hasil analisis penjualan dibahas dalam rapat mingguan bersama tim penjualan. Hasil rapat dan analisis tersebut kemudian disampaikan dan dibahas dengan Direktur Utama PT XYZ untuk evaluasi secara berkala. Berikut data pencapaian target penjualan 2024:

**Tabel 1. Target Penjualan PT XYZ**

Bulan	Target Penjualan	Pencapaian	% Pencapaian
Januari	Rp 5.207.055.000	Rp 5.344.438.121	103%
Februari	Rp 7.454.580.000	Rp 6.747.861.924	91%
Maret	Rp 10.872.960.000	Rp 8.474.494.158	78%
April	Rp 5.849.730.000	Rp 3.886.586.210	66%
Mei	Rp 5.673.044.700	Rp 5.876.531.198	104%

Sumber: Laporan Pencapaian Target Penjualan PT XYZ, 2024

Data di atas menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penurunan pencapaian target penjualan dari Februari hingga April yang hanya mencapai 66%. Namun di bulan Mei 2024 terdapat perbaikan pencapaian target menjadi 104%. Manajemen telah melakukan upaya pengendalian untuk memperbaiki pencapaian target penjualan dengan melakukan berbagai penyesuaian strategi penjualan, seperti pembuatan program bonus dan cashback.

Dengan adanya tren penurunan pencapaian target penjualan PT XYZ maka perlu dilakukan evaluasi. Simons (1995) memperkenalkan *diagnostic control system* sebagai sistem pengendalian manajemen dalam konsep *Levers of Control* yang berguna untuk memantau hasil organisasi serta mengoreksi

penyimpangan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mura, Micheli, & Longo (2021) menyimpulkan jika sebuah organisasi atau unit bisnis beroperasi tujuannya untuk mengejar pencapaian yang telah ditetapkan, penggunaan *diagnostic control system* akan menjadi yang paling sesuai.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana implementasi sistem pengendalian manajemen, terutama *diagnostic control system* dalam memastikan pencapaian target penjualan PT XYZ. Penelitian ini berfokus pada ruang lingkup implementasi *diagnostic control system*, yang mencakup penetapan target, penyelarasan ukuran kinerja, perancangan insentif, peninjauan laporan, dan penindaklanjutan penyimpangan yang signifikan berdasarkan teori (Simons, 2014)

## LANDASAN TEORI

### Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem Pengendalian Manajemen didefinisikan sebagai elemen pasif yang menyediakan informasi untuk membantu manajer mengendalikan pegawai agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi (Sagara, 2021). Tujuan MCS adalah untuk menyediakan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan manajerial, perencanaan, pemantauan dan evaluasi kegiatan organisasi untuk mengubah perilaku karyawan (Merchant & Otley, 2006). Menurut Merchant & Stede (2017) kegagalan SPM dapat menyebabkan kerugian finansial yang besar, kerusakan reputasi, dan bahkan mungkin kegagalan organisasi. Simons (1995) memperkenalkan konsep *Levers of Control* (LOC) yang dapat digunakan sebagai kerangka kerja penerapan sistem pengendalian manajemen. LOC mencakup *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* (Simons, 1995). Berikut penjelasan dari masing-masing sistem LOC (Simons, 2014):

1. *Belief system* merupakan serangkaian definisi organisasi yang eksplisit yang dikomunikasikan oleh manajer senior secara formal dan diperkuat secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan, dan arahan bagi organisasi.
2. *Boundary system* adalah pernyataan eksplisit sistem batas yang tertanam dalam sistem informasi formal yang mendefinisikan dan mengkomunikasikan risiko spesifik yang harus dihindari.
3. *Diagnostic control system* adalah sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan.
4. *Interactive control system* adalah sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk secara pribadi melibatkan diri mereka dalam aktivitas pengambilan keputusan bawahan. Sistem informasi digunakan untuk memfokuskan perhatian organisasi pada strategic uncertainties dan mengubah strategi seiring dengan perubahan pasar yang kompetitif.

### **Diagnostic Control System**

*Diagnostic control system* merupakan sistem informasi formal yang digunakan manajer untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan dari standar kinerja yang telah ditetapkan (Simons, 1995). Tiga fitur yang membedakan *diagnostic control system* dengan sistem pengendalian lainnya, yaitu (1) kemampuan untuk mengukur output dari suatu proses, (2)

adanyastandar yang telah ditentukan sebelumnya yang dapat dibandingkan dengan hasil aktual, dan (3) kemampuan untuk memperbaiki penyimpangan dari standar. Tujuan penggunaan *diagnostic control system* adalah untuk mengimplementasikan strategi secara efektif dan menghemat perhatian manajemen (Simons, 2014).

*Diagnostic control system* yang efektif memfokuskan manajer pada lima hal, yaitu (Simons, 2014):

1. Menetapkan tujuan / sasaran kinerja: hal ini merupakan ciri khas *diagnostic control system*. Penetapan sasaran kinerja sangat penting bagi penerapan strategi yang efektif karena mereka menentukan di mana bawahan harus mencurahkan energi mereka. Jika tujuan ditetapkan dengan benar, maka tujuan-tujuan tersebut tidak memerlukan penyesuaian atau perhatian tambahan. Manajer dapat memantau kemajuan selama periode operasi dengan pemindaian cepat laporan pengecualian.
2. Menyelaraskan ukuran kinerja: ukuran pengendalian diagnostik menentukan rentang akuntabilitas yaitu, variabel kinerja yang menjadi tanggung jawab seorang manajer. Oleh karena itu, jika manajer ingin mengandalkan sistem pengendalian diagnostik untuk menjamin bahwa strategi berada pada jalurnya, mereka harus memastikan bahwa ukuran kinerja benar-benar mencerminkan tujuan dan prioritas strategis.
3. Merancang insentif: bonus, promosi, dan peningkatan prestasi dapat dibuat bergantung pada kinerja yang dilaporkan dalam *diagnostic control system*. Kemudian, insentif memberikan motivasi ekstrinsik sehingga manajer tidak perlu memantau aktivitas sehari-hari bawahan untuk memastikan bahwa mereka bekerja menuju tujuan yang diinginkan. Ukuran kinerja *diagnostic control system* dan formula yang menghubungkan penghargaan dengan hasil sudah cukup untuk membuat semua orang fokus pada implementasi strategi.
4. Meninjau *exception report*: dengan adanya *diagnostic control system* manajer dapat meninjau laporan bulanan dan triwulanan segera setelah dirilis untuk mendapatkan keyakinan bahwa penerapan strategi berada pada jalurnya.
5. Menindaklanjuti *significant exceptions*: meskipun manajer menggunakan *diagnostic control system* untuk menghemat perhatian, ketika penyimpangan yang signifikan muncul, mereka harus segera mengambil tindakan agar segala sesuatunya kembali ke jalurnya.

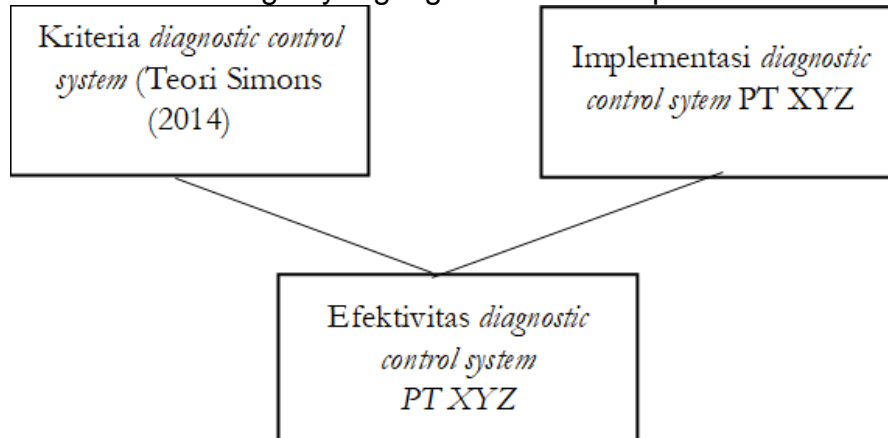
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Yin (2018) pendekatan studi kasus dilakukan untuk penyelidikan mendalam tentang suatu topik atau fenomena. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mendapatkan pemahaman yang mendalam terkait implementasi *diagnostic control system* dalam upaya pencapaian target penjualan PT XYZ. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan studi dokumen. Wawancara dilakukan menggunakan metode semi-terstruktur dengan mempersiapkan pertanyaan sebelumnya namun tetap memberikan ruang untuk mengeksplorasi jawaban informan guna

memperoleh informasi yang lebih mendalam (Hasanuh, 2019). Narasumber yang diwawancarai, yaitu: Manajer Penjualan, Manajer HRD, Manajer Keuangan, dan tenaga penjual. Selanjutnya peneliti melakukan studi dokumen untuk melengkapi data penelitian yang diperoleh dari internal perusahaan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis naratif tematik. Menurut Saunders, Lewis, & Thornill (2019) teknik analisis naratif tematik adalah metode untuk mengidentifikasi tema-tema analitis dalam narasi, dengan fokus pada isi cerita. Analisis dilakukan menggunakan tema yang didasarkan pada teori *diagnostic control system* (Simons, 2014).

Berikut adalah kerangka yang digunakan dalam penelitian ini:



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

## HASIL PENELITIAN

PT XYZ telah menerapkan sistem pengendalian manajemen berupa *diagnostic control system* dalam rangka pencapaian target penjualan. Perusahaan telah menetapkan target penjualan pada akhir tahun (untuk tahun berikutnya), membuat ukuran kinerja penjualan, merancang sistem insentif serta meninjau secara aktif laporan terkait penjualan (Sinaga, et al., 2021). Selain itu, secara operasional perusahaan menggunakan teknologi untuk memantau kegiatan penjualan yang dilakukan oleh tim penjualan. Manajemen telah memiliki beberapa alat yang digunakan sebagai *diagnostic control system* dalam pengendalian pencapaian target penjualan:

1. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

Perusahaan menyusun rencana kerja sebagai panduan strategis yang digunakan untuk mengarahkan seluruh aktivitas penjualan perusahaan selama satu periode. Dalam RKAP, perusahaan menetapkan target penjualan yang spesifik berdasarkan evaluasi penjualan sebelumnya, analisa pasar, dan proyeksi pertumbuhan. Dalam RKAP juga merinci anggaran yang digunakan untuk pemasaran, promosi, distribusi dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. RKAP berperan sebagai alat diagnostik yang membantu perusahaan memastikan efektivitas kegiatan operasional dan efisiensi sumber daya dalam mencapai target penjualan.

2. Laporan Mingguan (Penjualan, Piutang, Permasalahan)

Laporan mingguan berisi tentang tentang kinerja penjualan PT XYZ selama satu minggu yang mencakup jumlah produk yang terjual, nominal penjualan serta pencapaian target penjualan mingguan berdasarkan area,

nama sales, dan secara keseluruhan. Laporan ini berperan sebagai alat untuk monitoring secara rutin yang memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi potensi masalah seperti penurunan penjualan atau ketidakseimbangan stok. Selain itu, laporan mingguan juga berperan sebagai alat monitor piutang perusahaan dan menilai performa pelanggan dalam hal pembayaran. Berdasarkan data pada laporan, manajemen dapat melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan dalam strategi penjualan.

3. Rapat Mingguan

Rapat mingguan ini merupakan forum diskusi Divisi Sales yang dihadiri juga oleh perwakilan manajemen. Rapat ini membahas mengenai hasil laporan mingguan sekaligus evaluasi terhadap permasalahan atau tantangan yang dihadapi Tenaga Penjual di lapangan serta progress kerja tim Marketing. Selain itu, rapat ini juga berperan sebagai fasilitas untuk menyusun rencana tindakan yang bisa dilakukan untuk memperbaiki hasil di minggu selanjutnya dalam rangka pencapaian target penjualan.

4. Laporan Bulanan

Laporan bulanan menyajikan laporan yang lebih komprehensif dibanding laporan mingguan. Laporan ini mencakup analisis kinerja penjualan selama satu bulan penuh, seperti tren penjualan yang dianalisis berdasarkan produk, area, tenaga penjual, serta perbandingan penjualan terhadap target bulanan yang telah ditetapkan. Informasi dalam laporan ini menjadi dasar manajemen untuk mengevaluasi strategi penjualan dan manajemen persediaan. Selain itu, laporan ini juga digunakan sebagai dasar untuk menentukan insentif yang diberikan kepada tenaga penjual.

5. Rapat Bulanan

Rapat bulanan merupakan forum diskusi yang lebih komprehensif dibandingkan rapat mingguan. Rapat ini terbagi menjadi dua sesi:

- a. Sesi pertama: rapat dihadiri oleh manajemen dan seluruh staff Divisi Penjualan. Pada sesi ini manajemen dan tenaga penjual melakukan evaluasi terhadap pencapaian target penjualan, membahas permasalahan yang dihadapi, serta menentukan langkah-langkah perbaikan. Dalam rapat bulanan juga dibahas terkait faktor eksternal seperti tren pasar, perilaku konsumen, dan strategi kompetitor yang dapat mempengaruhi penjualan perusahaan.
- b. Sesi kedua: rapat dihadiri oleh manajemen dan beberapa perwakilan manajer departemen lain, seperti Manajer Produksi dan Manajer Keuangan. Rapat ini membahas terkait pencapaian target penjualan, piutang pelanggan, keseimbangan persediaan, target produksi untuk bulan berikutnya, serta pembahasan strategi penjualan (jika ada penyesuaian). Rapat ini menjadi fasilitas diskusi untuk mendengar pendapat dari beberapa divisi dalam rangka pencapaian target penjualan.

6. Pengendalian Operasional Penjualan

Perusahaan menerapkan pengendalian operasional penjualan dengan memberikan fasilitas telepon genggam (HP) kepada tim penjualan untuk mendukung aktivitas mereka. Perangkat ini dilengkapi aplikasi khusus yang memungkinkan pemantauan kunjungan pelanggan dan pencatatan

pesanan secara real-time. Fitur GPS digunakan untuk memastikan keakuratan lokasi kunjungan.

Dalam menilai kinerja tim, Manajer Sales PT XYZ menggunakan beberapa ukuran, berupa pencapaian target penjualan, jumlah kunjungan toko, register pelanggan baru, dan jumlah piutang pelanggan (Dokumen Internal Perusahaan, 2024):

1. Pencapaian target penjualan merupakan ukuran utama yang digunakan untuk menentukan seberapa baik Tenaga Penjual dalam memenuhi atau melampaui target yang telah ditetapkan.
2. Jumlah kunjungan toko, ukuran ini menunjukkan menghitung konversi kunjungan mengenerate penjualan.
3. Register pelanggan baru merupakan jumlah pelanggan baru yang berhasil didapatkan. Ukuran ini menunjukkan kemampuan Tenaga Penjual untuk menarik dan meyakinkan calon pelanggan untuk memilih produk atau layanan perusahaan.
4. Jumlah piutang pelanggan, ukuran ini bertujuan untuk memberikan wawasan untuk memahami dinamika penjualan, mengelola arus kas, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan.

**Tabel 2. Perhitungan KPI Divisi Sales**

No	Komponen	Keterangan	Bobot	Nilai (1-100)	Total (Bobot x Nilai)
1	Pencapaian target penjualan	-	40%		-
2	Jumlah kunjungan toko	Minimal kunjungan 7 toko/hari	20%		-
3	Register Pelanggan Baru	Minimal register baru 5 pelanggan/bulan	20%		-
4	Jumlah Piutang Pelanggan	Tidak ada piutang untuk transaksi bulan sebelumnya	20%		-
<b>Total</b>			<b>100%</b>		-
<b>Notes:</b> Pencapaian target penjualan = (Penjualan Aktual / Target Penjualan) x 100 Jumlah kunjungan = (Jumlah Kunjungan Aktual / Target Kunjungan) x 100 Register pelanggan baru = (Target Pelanggan Baru / Jumlah Pelanggan Baru) x 100 Jumlah Piutang = 100 - (Jumlah Piutang Bulan Sebelumnya / Penjualan Bulan Sebelumnya x 100)					
<b>Interpretasi Akhir Total KPI</b>					
<b>Poin</b>	<b>Kategori</b>	<b>Keterangan</b>			
1-30	Sangat Buruk	Kinerja jauh di bawah target; memerlukan perbaikan mendasar secara menyeluruh.			
31-60	Buruk	Kinerja di bawah ekspektasi; membutuhkan evaluasi dan perbaikan signifikan.			
60-75	Cukup	Kinerja memenuhi sebagian target; masih ada ruang besar untuk peningkatan.			
76-90	Baik	Kinerja di atas rata-rata; diperlukan penyempurnaan untuk hasil maksimal.			
91-100	Sangat Baik	Kinerja sangat baik; memenuhi target dengan efektivitas tinggi.			

Sumber: Dokumen Internal Perusahaan, 2024

### Evaluasi Penetapan Target Penjualan

Perusahaan menetapkan target penjualan tahun 2024 dengan menggunakan data historis penjualan tahun sebelumnya. Penyusunan target penjualan melibatkan Manajer Penjualan, Manajer Keuangan, Manajer Produksi, dan Direksi. Hal tersebut bertujuan untuk memastikan target selaras dengan visi perusahaan (Kakunsi, et al., 2019). Direksi mengarahkan strategi jangka panjang, sementara Manajer Keuangan memastikan target tidak hanya fokus pada peningkatan volume penjualan, tetapi juga profitabilitas dan keberlanjutan keuangan. Manajer Produksi memastikan target yang ditetapkan sesuai dengan kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan.

*“....kami dilibatkan dalam penyusunan target penjualan untuk memastikan target yang ditetapkan realistis terhadap kondisi keuangan perusahaan...”*

– Manajer Keuangan, 2024

Proses penyusunan target dipimpin oleh Manajer Penjualan. Target disusun dengan mempertimbangkan tren penjualan, kapasitas produksi, periode tertentu, jumlah tenaga kerja, kontribusi area, dan kondisi industri. Target penjualan dibuat dengan rincian target secara keseluruhan berdasarkan bulan, area, tim penjual, dan produk.

*“....kami Menyusun target penjualan berdasarkan data historis dan factor penting terutama yang berpengaruh pada penjualan produk musiman kami...”* – Manajer Keuangan, 2024

Berdasarkan hal tersebut, penetapan target penjualan dengan mempertimbangkan berbagai faktor di perusahaan dapat dinilai efektif untuk meningkatkan akurasi dari target penjualan. Hal ini didukung oleh penelitian Bouwens & Kroos (2017) yang menyatakan di samping informasi penjualan yang obyektif, informasi berwawasan ke depan ini dimasukkan ke dalam target penjualan tahun berikutnya untuk meningkatkan akurasi target penjualan.

Proses penyusunan target telah dilakukan secara komprehensif, melibatkan analisis data historis, tren pasar, kapasitas produksi, dan kondisi industry (Ludong, et al., 2021). Selain itu, target dirinci secara detail berdasarkan waktu, area, individu sales, dan produk, yang memungkinkan pengelolaan penjualan lebih terukur. Keterlibatan Manajer Keuangan, Produksi, dan Direksi memastikan target tersebut realistis, selaras dengan visi perusahaan, serta mendukung stabilitas keuangan. Dengan pendekatan ini, perusahaan memiliki landasan kuat untuk mencapai target penjualan yang sesuai dengan kondisi pasar dan operasional.

### **Evaluasi Penyelarasan Ukuran Kinerja**

PT XYZ menilai kinerja dengan menggunakan beberapa indikator, seperti pencapaian target penjualan, jumlah kunjungan toko, pelanggan baru yang terdaftar, dan jumlah piutang (Dokumen Internal, 2024). Setiap penjual dievaluasi berdasarkan ukuran-ukuran tersebut untuk menilai efektivitas mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Ukuran kinerja ini membantu manajemen mengidentifikasi area yang perlu perbaikan dan merancang strategi untuk meningkatkan kinerja tim penjualan secara keseluruhan.

Suatu ukuran obyektif, yaitu dapat diukur dan diverifikasi secara independen (Simons, 2014). Berdasarkan hal tersebut, perusahaan telah efektif dalam menerapkan ukuran kinerja yang bersifat obyektif, seperti pencapaian penjualan, jumlah kunjungan toko, register pelanggan baru, dan jumlah piutang pelanggan, yang dapat diukur dan diverifikasi secara independen. Penggunaan ukuran ini memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja secara jelas dan terukur melalui data yang tersedia dalam dokumen internal. Meskipun demikian, efektivitasnya dapat ditingkatkan mempertimbangkan faktor kualitatif seperti kualitas hubungan dengan pelanggan dan kepuasan pelanggan. Dengan penggabungan faktor kualitatif dapat membantu perusahaan memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh.

### **Evaluasi Perancangan Insentif**

Perusahaan memberikan insentif kepada tim penjualan dengan menggunakan sistem remunerasi berupa bonus kinerja. Insentif ini bertujuan



untuk memberikan motivasi kepada tim penjualan untuk dapat mencapai target yang telah ditetapkan (Van Calster, et al., 2020). Perusahaan menetapkan insentif menggunakan fixed rate, tidak berdasarkan presentase dari total penjualan.

*“....perusahaan memiliki skema insentif untuk tim penjualan dalam bentuk bonus, apabila mencapai 90% target maka akan mendapat bonus xxxx, dan jika 100% maka bonusnya lebih besar, tapi nilai ini bersifat tetap...”* – Manajer Penjualan, 2024

Perusahaan menerapkan sistem insentif yang didasarkan pada tiga faktor utama: kinerja individu, kinerja bisnis, dan kinerja perusahaan, dengan memberikan bonus berdasarkan pencapaian individu dan hasil perusahaan secara keseluruhan. Meskipun pendekatan ini mengapresiasi kontribusi individu dan pencapaian organisasi, penggunaan sistem insentif dengan tarif tetap (fixed rate), yang tidak bergantung pada persentase dari total penjualan, dapat mengurangi fleksibilitas dan daya dorong bagi tim untuk mencapai hasil penjualan yang lebih tinggi. Sistem ini mungkin kurang efektif dalam memotivasi tim untuk melebihi target, karena insentif yang diterima tidak langsung terkait dengan hasil penjualan. Untuk meningkatkan efektifitasnya, perusahaan bisa mempertimbangkan penggunaan skema insentif berbasis persentase dari penjualan, yang lebih dapat mendorong tim untuk mencapai atau melampaui target yang ditetapkan.

#### **Evaluasi Peninjauan Laporan**

PT XYZ telah melakukan pengendalian dalam pencapaian target penjualan dengan melakukan peninjauan secara rutin laporan penjualan. Manajer menerima laporan dari admin penjualan dan tim penjualan dilapangan yang kemudian Bahasa dalam rapat rutin.

*“....kami melakukan peninjauan laporan secara mingguan dan bulanan serta membahasnya dalam rapat rutin Bersama tim penjualan...”* – Manajer Penjualan, 2024

Manajer telah menerapkan praktik yang efektif dengan melakukan review terhadap laporan penjualan secara rutin. Hal ini memungkinkan pemantauan kinerja penjualan secara berkala dan identifikasi masalah atau penyimpangan dari target dengan cepat. Dengan peninjauan yang terjadwal, perusahaan dapat memastikan strategi penjualan tetap efektif dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang ada.

#### **Evaluasi Tindak Lanjut Pengecualian yang Signifikan**

Dalam menghadapi penurunan pencapaian target penjualan, Manajer Penjualan melakukan penyesuaian strategi penjualan. Selain itu, Manajer Penjualan juga melakukan koordinasi kepada pihak internal untuk mendapat masukan dalam mengatasi masalah yang terjadi. Tindakan atau pengambilan keputusan selalu dikomunikasikan kepada Direksi dan Manajer lain yang terkait.

*“....Februari hingga April kami mengalami penurunan pencapaian target penjualan yang signifikan. Kami secara aktif melakukan penyesuaian untuk mengatasi hal tersebut, seperti membuat program promo. Penurunan tertinggi di bulan Maret dan April disebabkan oleh penjualan produk seasonal yang tidak sesuai dengan target karna kurang tepat pembacaan pasar dan pengambilan keputusan dengan mengurangi*

*jumlah produksi tanpa mempertimbangkan permintaan tidak terduga dari pelanggan...” – Manajer Penjualan, 2024*

Manajer menunjukkan respon terhadap penyimpangan kinerja dengan mengambil langkah-langkah perbaikan, seperti penyesuaian strategi, untuk mengembalikan kinerja perusahaan sesuai dengan rencana. Tindakan ini mencerminkan upaya yang proaktif dalam menghadapi tantangan dan memitigasi dampak negatif yang dapat timbul akibat penyimpangan tersebut. Namun, pada awal tahun 2024, keputusan yang diambil untuk menangani penyimpangan lebih berfokus pada solusi jangka pendek, yang mungkin diperlukan untuk merespon kondisi yang mendesak. Fokus pada solusi jangka pendek saja dapat mengalihkan perhatian dari perencanaan strategis jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil tidak hanya efektif secara langsung, tetapi juga mendukung keberlanjutan dan stabilitas operasional perusahaan.

## KESIMPULAN

*Diagnostic control system* dapat menjadi kerangka kerja bagi manajemen dalam hal pengendalian kegiatan bisnis perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian perusahaan telah mengimplementasikan *diagnostic control system* yang mencakup penetapan target, perancangan ukuran kinerja, perancangan insentif, dan peninjauan laporan secara berkala.

Penetapan target sudah berjalan efektif dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap penjualan dan melibatkan para manajer untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif. Dalam hal pengukuran kinerja, implementasi yang diterapkan di perusahaan sudah objektif dengan menggunakan ukuran yang dapat diverifikasi secara independen.

Namun, dalam pengukuran kinerja, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor kualitatif seperti kepuasan pelanggan dan kemampuan menangani masalah untuk mendapat gambaran holistik terkait kinerja tim penjualan. Selanjutnya perancangan insentif telah dilakukan perusahaan dengan skema bonus.

Dengan kondisi tren penurunan pencapaian target, perusahaan dapat mempertimbangkan skema insentif berdasarkan total penjualan yang dapat mendorong tim penjualan mencapai target dan melampauinya. Selain itu, perusahaan sudah proaktif dalam meninjau laporan serta membuat koreksi strategi jika terjadi penyimpangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Benu, Y. R., & Hatane, S. E.. (2017). Pengaruh Diagnostic Control System Terhadap Customer-Oriented Measures Melalui Employee-Oriented Measures Sebagai Variabel Intervening. *Business Accounting Review*, 5(1).
- Hasanuh, N.. (2019). Pengaruh Sistem Pengendalian Diagnostik dan Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Karyawan. *Eqien - Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 83–90.
- Kakunsi, I. E., Ilat, V., & Manossoh, H.. (2019). Analisis Sistem Pengendalian Internal Siklus Penjualan Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Manado dan PT. Bosowa Cabang Manado. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "Goodwill"*, 10(1).

- Ludong, J. G. E., Pangerapan, S., & Latjandu, L. D.. (2021). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dengan Four Levers of Control (Belief and Diagnostic Control System) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tomohon. *Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat*, 9(1).
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, Volume 2, 2006, Pages 785-802.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, Volume 2, 2006, Pages 785-802.
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems 4th Edition (Performance Measurement, Evaluation, and Incentives)*. New York: Pearson.
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems 4th Edition (Performance Measurement, Evaluation, and Incentives)*. New York: Pearson.
- Pratipta, H.. (2015). Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen Pada Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, 11.
- Sagara, Y. (2021). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornill, A. (2019). *Research Method for Business Study (Eight Edition)*. United Kingdom: Pearson.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2014). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. England: Pearson Education Limited.
- Sinaga, R., Nangoi, G. B., & Tangkuman, S. J.. (2021). Evaluasi Sistem Pengendalian Intern Atas Penjualan dan Penerimaan Kas Pada PT. Kimia Farma Trading and Distribution Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3).
- Triono, H.. (2019). Analisis Sistem Pengendalian Internal Terhadap Penjualan (Studi Kasus Pada PT. Lion Super Indo Semarang). *EBISTEK: Ekonomika, Bisnis dan Teknologi*, 2(1).
- Van Calster, T., Van den Bossche, F., Baesens, B., & Lemahieu, W.. (2020). Profit-Oriented Sales Forecasting: A Comparison of Forecasting Techniques from a Business Perspective. *arXiv*.