

Mengukur Efektivitas *Interactive Control Systems*: Studi Kasus pada Perusahaan Distributor Alat Kesehatan

Cindy Theresia Br. Manurung¹ (cindy.theresia11@ui.ac.id)*
Emil Bachtiar² (emil.bachtiar@ui.ac.id)

^{1,2}Universitas Indonesia, Kota Depok, Jawa Barat, Indonesia 16424
*Penulis Korespondensi

Artikel Masuk: 27 Juni 2023 | Artikel Diterima: 15 Agustus 2023

Abstract

This study aims to evaluate the implementation of an interactive control system at PT. XYZ in the face of strategic uncertainty related to domestic component level (TKDN) policies. This evaluation was carried out due to the company's poor financial performance since the TKDN policy was issued. This is thought to have occurred due to the implementation of an interactive control system that was less effective in the company. The method used in this research is a case study, where data collection is carried out by means of semi-structured interviews, which are then analyzed using technical methods of deductive analysis, where the analysis process starts from theory to facts and data collected. The results showed that the application of an interactive control system at PT. XYZ was less effective. This is because the company was late in responding to the strategic uncertainty it faced in 2018. However, in 2021, the company will not repeat the same mistake and chooses to respond directly to the strategic uncertainty by choosing a control system.

Keywords: *interactive control systems; strategic uncertainties; emergent strategy; domestic component level (TKDN)*

JEL Classification: M10; M11; M19

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan *interactive control systems* pada PT. XYZ dalam menghadapi *strategic uncertainties* terkait kebijakan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN). Evaluasi ini dilakukan karena kinerja keuangan perusahaan yang dapat dikatakan buruk semenjak kebijakan TKDN dikeluarkan. Diduga hal ini terjadi karena penerapan *interactive control systems* yang kurang efektif di perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, di mana pengumpulan data dilakukan dengan wawancara semi terstruktur, yang selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode teknis analisis deduktif, di mana proses analisis berlangsung dari teori lalu ke fakta dan data yang dikumpulkan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penerapan

interactive control systems pada PT. XYZ kurang efektif. Hal ini disebabkan karena perusahaan terlambat untuk merespons *strategic uncertainties* yang dihadapi pada tahun 2018. Namun, pada tahun 2021, perusahaan tidak mengulangi kesalahan yang sama dan memilih untuk langsung merespon *strategic uncertainties* tersebut dengan memilih suatu sistem kendali.

Kata Kunci: *interactive control systems; strategic uncertainties; emergent strategy; Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN)*

Klasifikasi JEL: M10; M11; M19

PENDAHULUAN

Industri alat kesehatan di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat terlebih pasca wabah pandemi Covid-19. Seperti yang diketahui, saat wabah pandemi melonjak tinggi, Indonesia sempat mengalami kesulitan dalam mengakses obat-obatan maupun alat kesehatan. Oleh karena itu, pemerintah mengharuskan Indonesia untuk lebih mandiri lagi dalam sektor kesehatan, salah satu caranya adalah dengan menambahkan industri alat kesehatan dan farmasi ke dalam prioritas pengembangan Making Indonesia 4.0 agar produktivitas, efisiensi, dan daya saing industri alat kesehatan di Indonesia meningkat. Hal ini tentu menjadi sinyal positif bagi para pelaku bisnis industri alat kesehatan karena menunjukkan bahwa industri ini masih menjanjikan. Dengan adanya potensi menjanjikan ini, pelaku bisnis di industri ini harus inovatif dan adaptif agar dapat bersaing dan mempertahankan keberlangsungan bisnisnya.

Upaya kemandirian ini juga diharapkan dapat berkontribusi untuk mengurangi angka impor Indonesia, salah satunya dengan optimalisasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN) yang dikeluarkan oleh Kementerian Perindustrian (Kemenperin). Di mana tujuan dari TKDN sendiri adalah untuk mendukung program Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri (P3DN). Regulasi terkait TKDN tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) No 29 Tahun 2018 Pasal 61 Tentang Pemberdayaan Industri. Dalam regulasi tersebut dijelaskan bahwa sektor pemerintah maupun non-pemerintah yang pembiayaannya berasal dari negara wajib untuk menggunakan produk dalam negeri dengan nilai TKDN paling sedikit 25%.

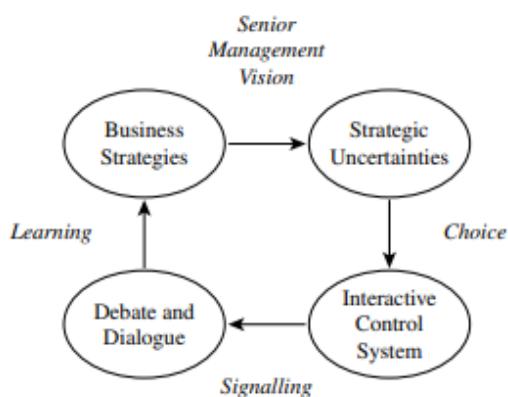
Kemenperin juga menyatakan bahwa produk dengan standar TKDN akan menjadi prioritas belanja barang dan jasa Pemerintah yang akan masuk ke dalam e-katalog Kemenperin. Kemudian, pada tahun 2021, melalui Perpres No 12 Tahun 2021 Pasal 66, pemerintah meningkatkan persentase TKDN menjadi 40%. Meningkatnya persentase TKDN ini tentunya menjadi ancaman dan tantangan yang cukup besar bagi para importir. Oleh karena itu, para importir harus responsif terhadap isu TKDN ini untuk menjaga keberlangsungan usahanya. Terlebih untuk kedepannya, Kemenperin akan secara bertahap meningkatkan persentase TKDN.

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi alat kesehatan yang terdiri dari kategori kesehatan *homecare*, *medical*, dan laboratorium. Perusahaan ini telah berdiri selama 11 tahun dan sudah memperoleh izin untuk melakukan kegiatan distribusi atau pemasaran alat kesehatan di Indonesia dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Perusahaan berkomitmen untuk memberikan dan menawarkan produk yang berstandar internasional dengan harga yang bersaing serta memberikan pelayanan yang terbaik serta terpercaya. Untuk mendukung komitmen ini, perusahaan memilih untuk mengimpor produk dari mitra-mitra yang memiliki produk yang berteknologi dan berkualitas tinggi.

Isu TKDN merupakan *strategic uncertainties* yang dihadapi oleh industri alat kesehatan. Simons (2014) mendefinisikan *strategic uncertainties* sebagai ancaman atau peluang yang dapat menggagalkan asumsi dasar strategi bisnis perusahaan saat ini. *Strategic uncertainties* muncul karena adanya perubahan dalam dinamika persaingan usaha yang dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti perubahan

preferensi pelanggan, tindakan pesaing, kemajuan teknologi serta adanya kebijakan atau regulasi dari pemerintah. Munculnya *strategic uncertainties* ini akan memicu perusahaan untuk merumuskan *emergent strategy*, atau strategi yang muncul secara spontan dalam suatu perusahaan sebagai respons atas munculnya ancaman dan peluang yang tidak dapat diprediksi. Dengan dirumuskannya *emergent strategy* diharapkan perusahaan dapat menghindari ancaman yang terjadi serta mengambil keuntungan dari peluang yang muncul.

Interactive control systems merupakan salah satu cabang dari sistem pengendalian *levers of control* yang digagas oleh Simons (lihat gambar 1) dengan tujuan untuk memfokuskan perhatian organisasi pada *strategic uncertainties* guna memperbaiki dan mengubah strategi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang terjadi (Siwu et al., 2021). Melalui *interactive control system*, perusahaan dalam hal ini tim manajemen maupun pimpinan puncak menggunakan cara interaktif dengan karyawan untuk menyusun rencana tindakan dalam menghadapi suatu perubahan sehingga *interactive control systems* berperan untuk mendorong terjadinya *debate* dan *dialogue*, yaitu proses pembelajaran dan proses pengembangan ide serta strategi baru, di mana ide serta strategi tersebut bisa diperoleh dari setiap level dalam sebuah organisasi, termasuk dari tingkat bawah. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *interactive control system* berfokus pada perhatian organisasi serta menstimulasikan strategi baru dari waktu ke waktu.



Gambar 1. Proses *Interactive Control Systems*

Simons (2014) menyatakan bahwa ada empat kriteria yang harus dipenuhi agar suatu sistem layak dikategorikan sebagai *interactive control systems*. Kriteria tersebut adalah: 1.) informasi yang terkandung dalam *interactive control systems* harus mudah untuk dipahami; 2.) *interactive control systems* harus memberikan informasi terkait *strategic uncertainties*; 3.) *interactive control systems* harus digunakan oleh manajer di berbagai level organisasi untuk mendorong serta menstimulus bawahannya terkait pencarian informasi-informasi baru, serta menganalisis dan menginformasikan hasil pencarian tersebut; dan 4.) *interactive control systems* harus menghasilkan *action plans* baru (*emergent strategy*).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber PT. XYZ, diketahui bahwa kinerja perusahaan pada tahun 2021-2022 dikatakan kurang baik karena tidak dapat memenuhi target yang sudah ditentukan, terutama dalam aspek keuangan. Hal ini

tentu bertolak belakang dengan kondisi industri bisnis alat kesehatan yang sedang membaik. Salah satu faktor utama yang menyebabkan terjadinya masalah ini adalah karena kebijakan TKDN yang merupakan *strategic uncertainties* bagi PT. XYZ. Kebijakan yang dikeluarkan oleh Kemenperin tersebut sangat berbanding terbalik dengan model bisnis perusahaan saat ini, yaitu distributor impor, sedangkan tujuan dari kebijakan TKDN adalah untuk membebaskan Indonesia dari ketergantungan terhadap impor. Oleh karena itu, dengan adanya kebijakan tersebut maka strategi bisnis yang menjadi dasar bagi perusahaan saat ini untuk memperoleh keuntungan akan terganggu. Tentunya jika dibiarkan, hal ini akan mengancam keberlangsungan perusahaan terlebih untuk jangka panjang.

Pada dasarnya, *strategic uncertainties* yang dihadapi oleh setiap pelaku bisnis dapat dicegah dan dihindari apabila *interactive control systems* diterapkan secara efektif. Terkait permasalahan yang dihadapi oleh PT. XYZ, diduga masalah tersebut terjadi karena kurang efektifnya penerapan *interactive control systems* dalam perusahaan. Jika penerapan *interactive control systems* pada PT. XYZ berjalan dengan efektif maka isu TKDN yang merupakan *strategic uncertainties* ini seharusnya dapat dihindari oleh perusahaan sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur efektivitas penerapan *interactive control systems* pada PT. XYZ.

Beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa penerapan *interactive control systems* cukup penting dalam suatu organisasi. Menurut Bisbe & Otley (2004), *interactive control systems* dapat digunakan organisasi untuk memulai dialog-dialog strategis, mencari peluang baru serta mendorong untuk menciptakan suatu perubahan. Penerapan *interactive control systems* juga dapat mendukung pengembangan dan pembaruan strategi bisnis organisasi. Oleh karena itu, *interactive control systems* kemudian menjadi sinyal bagi perusahaan untuk melaksanakan proses diskusi (*debate* dan *dialogue*) antara tim manajemen dan juga karyawan. Menurut Triwacananingrum (2018) *interactive control systems* merupakan aspek yang penting di dalam perusahaan karena terbukti meningkatkan kinerja perusahaan. Febrinaldi et al. (2016) juga melakukan penelitian sejenis. Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa *interactive control systems* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *organizational performance*. Kemudian Ismail (2014) melalui penelitiannya menyimpulkan bahwa *interactive control systems* berpengaruh positif terhadap proses strategi, dalam hal ini adalah *intended* dan *emergent strategy*.

Penelitian terdahulu yang sudah dijabarkan di atas memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian ini. Pertama, mengenai objek penelitian, di mana objek penelitian ini adalah perusahaan importir alat kesehatan. Kemudian terkait *strategic uncertainties* yang dihadapi, di mana *strategic uncertainties* yang dihadapi oleh PT. XYZ berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu. Sesuai dengan pengertiannya sendiri, *strategic uncertainties* merupakan ancaman dan peluang yang muncul karena adanya perubahan preferensi pelanggan, tindakan pesaing, teknologi baru dan regulasi pemerintah. Dalam hal ini, *strategic uncertainties* yang dihadapi oleh perusahaan muncul karena adanya regulasi dari pemerintah terkait TKDN. Oleh karena perbedaan-perbedaan tersebut, penelitian ini menarik untuk diteliti lebih jauh. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan

evaluasi bagi perusahaan sehingga kedepannya permasalahan terkait kegagalan pencapaian target tidak lagi terulang agar perusahaan dapat menjaga keberlangsungan usahanya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, yang mana tujuannya adalah untuk meneliti dan mengungkapkan keunikan serta kekhasan karakteristik yang terdapat pada kasus yang diteliti, dimana kasus tersebut menjadi pemicu penelitian tersebut dilakukan (Stake, 2006). Lebih lanjut, Stake (2006) menambahkan bahwa penelitian studi kasus perlu didukung juga dengan penggalian informasi dan analisis mendalam mengenai segala hal yang relevan dengan kasus yang diteliti. Selain itu, penelitian studi kasus juga dilakukan untuk memahami karakter subjek yang diteliti secara mendalam, untuk membantu menentukan solusi atas permasalahan yang dihadapi subjek tersebut, atau untuk melakukan perbaikan (Gudnanto, 2011).

Sesuai dengan definisi dan tujuan di atas, penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi penerapan *interactive control systems* pada PT. XYZ dalam menghadapi *strategic uncertainties*. Untuk melihat apakah tidak tercapainya target pada objek penelitian, dalam hal ini PT. XYZ dipengaruhi oleh efektivitas penerapan *interactive control systems*. Adapun kerangka konseptual yang digunakan dalam adalah teori *interactive control systems* sebagai tindak lanjut dalam menghadapi *strategic uncertainties*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen dan pimpinan puncak PT. XYZ.

Metode penelitian yang digunakan pada tesis ini adalah pendekatan kualitatif yang dianalisis secara deskriptif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi fenomena dengan menggunakan instrumen penelitian yang lebih fleksibel dan berulang untuk memunculkan dan mengkategorikan tanggapan terhadap pertanyaan. Metode penelitian kualitatif umumnya terdiri atas observasi terhadap partisipan (*participant observation*), wawancara yang mendalam (*in-depth interview*), dan wawancara kelompok (*focus groups*). Metode penelitian ini kemudian akan dijabarkan secara deskriptif dengan tujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif atas penelitian yang dilakukan.

Metode penelitian kualitatif yang dipilih pada penelitian ini adalah metode wawancara yang mendalam (*in-depth interview*) sebagai salah satu teknik pengumpulan data. Wawancara mendalam merupakan suatu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data dan informasi secara langsung melalui tatap muka dengan narasumber, dengan tujuan untuk memperoleh data dan informasi yang komprehensif dan mendalam. Wawancara yang dilakukan bersifat semi terstruktur yang pelaksanaannya dilakukan dengan lebih terbuka dan tidak kaku, serta memungkinkan timbul pertanyaan-pertanyaan lanjutan atas respon yang diberikan oleh narasumber guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan tim manajemen PT. XYZ, yaitu direktur dan *business development and strategic head*. Hasil dari

wawancara tersebut akan digunakan sebagai dasar untuk mengkonfirmasi analisis yang dilakukan secara teoritis.

Setelah pengumpulan data dilakukan, selanjutnya dilakukan teknik analisis data, dimana Sugiyono (2019) menyatakan bahwa teknik analisis data adalah sebuah proses yang dimulai dari mencari data melalui wawancara, observasi lapangan, dan dokumentasi, kemudian hasil pencarian data tersebut disusun dan diorganisir secara sistematis untuk ditarik kesimpulan yang mudah dipahami, baik oleh diri sendiri maupun oleh orang lain.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data deduktif, di mana proses analisis berlangsung dari teori-teori lalu ke fakta-fakta atau data yang dikumpulkan dalam penelitian. Oleh karena itu, setelah dilakukan pengumpulan data melalui wawancara, kemudian dilakukan analisis data dengan membandingkan teori-teori yang dijadikan sebagai acuan penelitian dengan fakta-fakta dan informasi yang diperoleh dari proses wawancara. Hasil dari perbandingan ini akan dijelaskan pada subbab analisis, yang akan menjelaskan perbandingan tersebut secara komprehensif dan mudah dipahami.

Selanjutnya, tahapan terakhir adalah menarik kesimpulan, sebagai hasil akhir dari proses analisis yang sudah dilakukan. Menurut Sugiyono (2019), kesimpulan dalam penelitian kualitatif dapat menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan sejak awal. Namun, dapat juga sebaliknya, karena masalah dan perumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat temporer dan dapat dikembangkan setelah penelitian dilakukan. Namun, karena analisis ini dilakukan untuk mengevaluasi penerapan suatu sistem maka kesimpulan yang akan ditarik seharusnya dapat menjawab rumusan masalah yang sudah dirumuskan sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Interactive Control System PT. XYZ Tahun 2018

Strategi bisnis yang terdapat dalam kerangka *interactive control systems* yang dikemukakan Simons (2014) pada gambar 1 merupakan cara yang dilakukan oleh perusahaan guna menciptakan nilai bagi pelanggan dan membedakan diri dari pesaingnya. Untuk menjalankan operasi bisnisnya, PT. XYZ mengimpor alat kesehatan dari mitra-mitra yang memiliki kualitas dan teknologi tinggi dan strategi bisnis yang dirumuskan oleh PT. XYZ untuk menciptakan nilai serta membedakan diri dari pesaingnya adalah dengan menjadi satu-satunya perusahaan alat kesehatan yang memberikan garansi seumur hidup untuk satu produk yang kebutuhan pasarnya tinggi. Strategi tersebut merupakan dasar bagi PT. XYZ untuk bersaing dengan kompetitor dan memperoleh pangsa pasar yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur dan *business development and strategic head*, strategi bisnis yang dilakukan oleh PT. XYZ dapat dikatakan berhasil. Berikut penuturannya:

“Dari awal perusahaan ini berfokus untuk bermitra dengan pemasok dari luar negeri, tujuannya ya untuk mendistribusikan alat kesehatan yang berkualitas

dan berteknologi tinggi. Kemudian strategi yang kami jalankan adalah dengan memberikan garansi seumur hidup untuk satu produk alat Kesehatan yang permintaan pasarnya sangat tinggi, dan garansi seumur hidup ini hanya dimiliki oleh perusahaan kami. Sehingga, dengan jaminan kualitas produk yang kita tawarkan, serta keunggulan kami yang memberikan garansi seumur hidup, perusahaan berani untuk memasarkan produk-produk kami baik ke instansi Pemerintahan maupun sektor swasta. Dan terbukti pangsa pasar kami pun terus menerus mengalami peningkatan. Sampai akhirnya di mana menurut data kami, per-tahun 2020 pangsa pasar perusahaan itu 60%nya berasal dari instansi Pemerintahan dan sisanya sebesar 40% dari sektor swasta. Tidak hanya itu, kami juga selalu memantau bagaimana tingkat kepuasan pelanggan terhadap alat kesehatan yang kami jual. Dan faktanya tingkat kepuasan pelanggan ini selalu berada dalam skala yang baik, makanya sering juga terjadi repeat order."

Penuturan narasumber tersebut didukung juga dengan kondisi kinerja keuangan perusahaan yang stabil dan cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya. Sejak awal perusahaan didirikan, perusahaan sangat yakin dengan operasi bisnis impor ini dan tidak pernah mengasumsikan akan terjadi masalah atau hambatan atas operasi bisnis ini, bahkan perusahaan menganggap impor alat kesehatan akan sangat menjanjikan untuk jangka panjang.

Namun, dunia bisnis tentu saja tidak luput dari tantangan dan peluang, baik yang muncul dari pelanggan, teknologi, bahkan regulasi pemerintah. Hal ini juga dialami oleh PT. XYZ, terkait dikeluarkannya regulasi dari pemerintah untuk mengurangi ketergantungan Indonesia terhadap impor dan meningkatkan produksi lokal. Regulasi ini menjadi *strategic uncertainties* bagi PT. XYZ karena regulasi dapat mengancam bahkan menggagalkan asumsi dasar PT. XYZ saat ini karena kebijakan tersebut berbanding terbalik dengan operasi bisnis perusahaan. Terlebih karena PT. XYZ sebelumnya tidak pernah mempertimbangkan bahwa hal ini akan terjadi.

Hal ini tentu menjadi tantangan yang cukup berat bagi perusahaan. Menurut direktur dan *business development and strategic head* PT. XYZ, regulasi ini memberikan dampak yang sangat besar bagi perusahaan yang menyebabkan kinerja perusahaan mengalami penurunan. Seperti yang sudah diketahui, pangsa pasar perusahaan lebih besar untuk instansi pemerintahan, sedangkan regulasi yang dikeluarkan ini juga menuntut instansi pemerintahan untuk melakukan *tender* atau melakukan pengadaan dengan perusahaan yang sudah memenuhi TKDN atau yang sudah masuk di e-katalog Kemenperin, sedangkan produk yang diprioritaskan untuk dipajang di e-katalog adalah produk-produk yang diproduksi secara lokal, terkecuali produk yang memang belum dapat diproduksi secara lokal. Oleh karena itu, *strategic uncertainties* ini memberikan dampak yang buruk bagi perusahaan terlebih bagi kinerja keuangan. Simons (2014) menyatakan bahwa untuk berfokus pada *strategic uncertainties*, pihak manajemen perlu memilih satu (atau lebih) pengukuran kinerja dan *interactive control systems*, di mana *interactive control systems* berperan untuk mendorong adanya proses pembelajaran serta pengembangan ide dan strategi baru.

Namun, ketika pemerintah pertama kali mengeluarkan kebijakan TKDN pada tahun 2018 melalui PP No 29 Tahun 2018, diketahui bahwa perusahaan belum melakukan apapun guna merespon kebijakan tersebut. Direktur PT. XYZ mengatakan bahwa ketika kebijakan tersebut dikeluarkan, tim legal melalui *legal department head* segera menginformasikan kepada manajemen dan kebijakan tersebut juga dibahas pada rapat bulanan yang dilakukan. Namun, dari hasil diskusi yang dilakukan pada saat rapat, diputuskan bahwa perusahaan akan tetap melakukan operasi bisnis seperti yang sudah dijalankan oleh perusahaan saat ini. Perusahaan merasa bahwa kebijakan tersebut tidak memberikan dampak bagi perusahaan, baik dari penjualan maupun pangsa pasar. Hal ini dibuktikan dengan laporan kinerja perusahaan, terutama terkait penjualan masih dikatakan cukup baik pada saat itu. Berikut penjabaran narasumber terkait hal ini:

“Pada saat itu kami melihat bahwa Pemerintah belum terlalu ketat dengan kebijakan ini, sehingga muncul kekhawatiran kalau peraturan ini akan berubah-ubah. Oleh karena itu, kami masih belum melakukan tindakan apapun untuk menyikapi kebijakan ini. Terlebih lagi kami melihat bahwa penjualan perusahaan masih baik dan tidak terganggu dengan kebijakan ini, bahkan instansi Pemerintahan pun masih membeli produk kami.”

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis terhadap laporan keuangan PT. XYZ, diketahui bahwa kinerja keuangan perusahaan memang tidak terganggu saat kebijakan TKDN pertama kali dikeluarkan, bahkan cenderung mengalami kenaikan. Terlebih ketika wabah Covid-19 mulai merebak di Indonesia pada tahun 2020, perusahaan sempat mengalami kenaikan penjualan yang signifikan dan mencatat laba jauh melampaui target.

Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan dengan menganalisis kesesuaian teori terkait *interactive control systems* yang efektif dengan penerapan yang dilakukan pada PT. XYZ pada tahun 2018, dapat disimpulkan bahwa *interactive control systems* pada PT. XYZ tidak efektif dan bermasalah karena perusahaan abai terhadap *strategic uncertainties* yang dihadapi dan sama sekali tidak mempertimbangkan dampak ancaman maupun peluang kebijakan ini bagi perusahaan. Respon perusahaan dinilai merupakan respon sepihak, karena hanya berdasarkan asumsi bahwa pemerintah terkadang tidak konsisten dan suka mengubah-ubah peraturan. PT. XYZ tidak melakukan konfirmasi dan menggali informasi lebih dalam ke Kementrian Perindustrian maupun Kementrian Kesehatan. Respon perusahaan ini pun terbukti menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan, karena perusahaan tidak dapat mengantisipasi munculnya kebijakan tambahan. Jika perusahaan sejak awal segera merespon *strategic uncertainties* tersebut, terdapat potensi untuk menjadikan *strategic uncertainties* tersebut sebagai peluang dan bukan menjadi ancaman.

Interactive Control System PT. XYZ Tahun 2021

Seperti yang sudah dijelaskan pada pendahuluan, pada tahun 2021 melalui Perpres 12/2021 [asal 66 diumumkan bahwa pemerintah menaikkan persentase target TKDN dinaikkan menjadi sebesar 40% (sebelumnya sebesar 25%). Melalui

kebijakan tersebut sektor pemerintahan maupun non-pemerintahan yang melakukan pembelian menggunakan uang negara wajib untuk membeli produk yang terdapat pada e-katalog Kemenperin. Perusahaan mulai sedikit khawatir, karena dengan dinaikkannya persentase ini menunjukkan bahwa pemerintah mulai serius dengan kebijakan TKDN ini dan terbukti, setelah kebijakan baru ini dikeluarkan, PT. XYZ mulai merasakan dampak yang cukup memengaruhi penjualan perusahaan, di mana penjualan perusahaan perlahan mulai mengalami penurunan terlebih dari pangsa pasar pemerintah.

Manajemen PT. XYZ akhirnya menyadari bahwa kebijakan tersebut mulai mengancam proses bisnis perusahaan sehingga kali ini perusahaan memutuskan untuk harus adaptif terhadap kebijakan tersebut guna mempertahankan keberlangsungan usahanya. Oleh karena itu, *top management* dan *middle management* melalui rapat koordinasi memilih sistem kendali yang berfokus pada adaptasi proses bisnis, di mana melalui adaptasi ini, perusahaan kedepannya tidak akan menjadi distributor impor lagi, melainkan berfokus untuk memproduksi alat kesehatan secara lokal dan memenuhi standar TKDN. Berikut narasi dari narasumber terkait hal tersebut:

"Untuk kali ini, kami melihat nampaknya Pemerintah sudah sangat serius terkait kebijakan ini, makanya perusahaan akhirnya memutuskan untuk melakukan adaptasi proses bisnis, dengan pertimbangan mempertahankan izin usaha. Kalo perusahaan tidak menaati peraturan ini ada kemungkinan terjadinya pencabutan izin usaha, dan kalau sudah seperti itu maka perusahaan akan terancam bangkrut. Oleh karena itu, perusahaan dalam jangka panjang akan berubah dan mengarah untuk memproduksi produk sendiri."

Sistem kendali yang dipilih oleh perusahaan diharapkan dapat membantu manajemen untuk memperoleh ide, informasi, serta strategi baru untuk menghadapi *strategic uncertainties* yang dihadapi tersebut. Pelaksanaan sistem kendali ini akan berfokus pada *strategic uncertainties* dan hasil akhir yang diharapkan adalah tindakan nyata yang dapat dilakukan guna mengembalikan posisi perusahaan dan kinerja keuangan yang baik seperti dahulu, bahkan diharapkan dapat mengalami peningkatan.

Simons (2014) menyatakan suatu sistem layak dikategorikan sebagai *interactive control systems* jika sistem tersebut telah memenuhi empat kriteria. Berikut analisis kesesuaian empat kriteria ICS dengan penerapan yang dilakukan pada PT. XYZ:

1. Informasi yang terkandung dalam *interactive control systems* harus mudah untuk dipahami.

Analisis kesesuaian pada PT. XYZ: untuk berfokus pada sistem kendali yang dipilih perusahaan, yaitu adaptasi proses bisnis, PT. XYZ menggunakan satu sumber data yang sama dengan tujuan agar proses diskusi yang dilakukan efektif dan efisien. Adapun sumber data yang digunakan berasal dari internal (berupa laporan kinerja perusahaan, laporan penjualan, dan laporan realisasi target penjualan) dan eksternal (berupa informasi yang berkaitan dengan kebijakan TKDN yang dikeluarkan Kemenperin). Peserta rapat terlebih

dahulu harus memahami sumber data yang digunakan, terlebih untuk sumber data eksternal, sehingga tim legal, selaku pihak yang memiliki kapabilitas lebih terkait peraturan-peraturan terlebih dahulu akan memberikan pemahaman komprehensif terkait kebijakan TKDN kepada seluruh peserta rapat sehingga kebijakan TKDN tersebut dipahami oleh seluruh peserta rapat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa informasi yang terkandung dalam *interactive control systems* PT. XYZ dipahami dan dapat dipastikan keakuratannya.

2. *Interactive control systems* harus memberikan informasi terkait *strategic uncertainties*.

Analisis kesesuaian pada PT. XYZ: informasi terkait *strategic uncertainties* sudah tercermin dalam *interactive control systems* PT. XYZ, di mana PT. XYZ sudah melakukan pengumpulan informasi-informasi terkait *strategic uncertainties* yang ini, terutama yang berkaitan dengan regulasi TKDN itu sendiri. Adapun informasi yang dikumpulkan oleh perusahaan, seperti syarat-syarat, hukum, cara perhitungan nilai TKDN, serta informasi lainnya yang dibutuhkan perusahaan. Informasi ini yang nantinya akan digunakan oleh PT. XYZ untuk menentukan strategi yang akan diambil selanjutnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa informasi yang terkandung dalam *interactive control systems* PT. XYZ sudah memberikan informasi mengenai *strategic uncertainties*.

3. *Interactive control systems* harus digunakan oleh manajer di berbagai level organisasi untuk menstimulus pencarian informasi-informasi baru, serta menganalisis dan menginformasikan hasil pencarian tersebut.

Analisis kesesuaian pada PT. XYZ: sudah dilakukan proses *debate* dan *dialogue* pada PT. XYZ guna menstimulus pencarian informasi serta pertukaran ide untuk menghadapi *strategic uncertainties* melalui rapat koordinasi TKDN yang dilakukan oleh *top management* dan *middle management*. Menurut direktur PT. XYZ, selama rapat koordinasi berlangsung, tak jarang terjadi pro dan kontra antar peserta rapat sehingga rapat berlangsung dengan intens. Hasil dari rapat tersebut akan disampaikan kepada setiap karyawan melalui *department head* masing-masing. Kemudian, setiap karyawan dapat berkontribusi untuk memberikan informasi, ide serta masukan tambahan, serta pertimbangan-pertimbangan dari hasil proses *debate* dan *dialogue* tersebut, yang akan menjadi bahan pertimbangan dalam proses selanjutnya. Oleh karena itu, *interactive control systems* sudah digunakan PT. XYZ untuk menstimulus pencarian informasi serta ide baru dari setiap level organisasi.

4. *Interactive control systems* harus menghasilkan *action plans* baru.

Analisis kesesuaian pada PT. XYZ: PT. XYZ sudah merumuskan strategi (*emergent strategy*) yang merupakan *action plan* baru bagi perusahaan dalam menghadapi *strategic uncertainties*. Strategi ini dirumuskan menggunakan informasi yang diperoleh dari beberapa proses *learning* yang dipicu oleh proses *debate* dan *dialogue* yang cukup intens dari setiap peserta. Namun, *emergent strategy* ini belum dapat dilakukan secara spontan karena dibutuhkan

modal dan investasi yang cukup besar sehingga perusahaan merumuskan langkah alternatif guna menghadapi *strategic uncertainties*.

Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan dengan menganalisis kesesuaian teori terkait *interactive control systems* yang efektif dengan penerapan yang dilakukan pada PT. XYZ, dapat disimpulkan bahwa PT. XYZ sudah menerapkan *interactive control systems* secara efektif karena sudah memilih satu sistem kendali yang difokuskan ke *strategic uncertainties* yang dihadapi dan sistem tersebut juga sudah memenuhi empat kriteria yang dikemukakan oleh Simons (2014).

Debate dan Dialogue pada PT. XYZ

Untuk mendukung pelaksanaan *interactive control systems*, proses *debate* dan *dialogue* perlu dilakukan secara berulang pada setiap level organisasi, guna menstimulus munculnya informasi-informasi baru, ide, serta kreatifitas yang dapat membantu perusahaan merumuskan langkah lanjutan yang tepat dan minim dari kegagalan (Simons, 2014). Dalam proses ini, seluruh pendapat yang diberikan dari setiap level dapat berdampak untuk menentukan langkah lanjutan sehingga pada proses ini diharapkan seluruh karyawan dapat berkontribusi aktif, baik dalam pemberian informasi, ide, dan lainnya.

Manajemen memilih sistem kendali yang berfokus pada adaptasi proses bisnis. Untuk mendukung proses adaptasi ini PT. XYZ juga melakukan proses *debate* dan *dialogue* melalui rapat koordinasi TKDN. Berikut narasi responden terkait pertanyaan mengenai rapat yang dilakukan setelah dikeluarkan kebijakan TKDN:

"Tentunya ada rapat tambahan yang dikhususkan untuk fokus membahas kebijakan TKDN ini, kita menyebutnya sebagai rapat koordinasi. Kalo untuk peserta rapat koordinasi ini sendiri biasanya dihadiri oleh top management yaitu Direktur, selain itu ada juga pihak middle management, seperti General Manager, Auditor serta Department Head. Tujuan rapat koordinasi ini untuk membahas apa yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk menindaklanjuti kebijakan TKDN ini."

Proses *debate* dan *dialogue* yang dilakukan PT. XYZ melalui rapat koordinasi dapat dikatakan terjadi dengan cukup intens dan dalam proses pelaksanaannya terjadi pertukaran informasi dan ide-ide antar setiap peserta, serta tak jarang terjadi perbedaan pendapat antar setiap peserta rapat. Guna mendukung efektivitas dan efisiensi dari rapat ini, diskusi difokuskan dengan menggunakan sumber data dan informasi yang sama, dalam hal ini mengacu ke regulasi terkait TKDN itu sendiri, terkhusus Peraturan Kemenperin No 31 Tahun 2022 (Ketentuan dan Tata Cara Penghitungan Nilai Tingkat Komponen Dalam Negeri Alat Kesehatan dan Alat Kesehatan Diagnostik In Vitro). Penggunaan sumber data yang sama ini tentunya dapat mempermudah keberlangsungan proses *debate* dan *dialogue* ini karena seluruh peserta akan memiliki pemahaman yang seragam terkait topik rapat sehingga proses rapat diharapkan berjalan dengan baik.

Salah satu fokus utama dalam rapat koordinasi ini adalah untuk membahas tindakan apa yang dapat dilakukan PT. XYZ untuk mendukung sistem kendali yang sudah dipilih, yaitu untuk melakukan adaptasi pada proses bisnis. Direktur

dan *business development and strategic head* menjelaskan bahwa adaptasi proses bisnis yang dimaksud adalah PT. XYZ secara berkala akan mengikuti kebijakan TKDN tersebut dengan bekerja sama dengan industri lokal dengan tujuan untuk mempertahankan pangsa pasar instansi pemerintahan, dengan pertimbangan bahwa pangsa pasar perusahaan memang didominasi oleh instansi pemerintahan sehingga dengan kerja sama yang dilakukan diharapkan perusahaan dapat kembali meningkatkan penjualannya. Namun, terjadi kontra dari beberapa pihak mengenai rencana ini, di mana terdapat kekhawatiran terhadap kualitas produk yang diproduksi secara lokal. Karena menurut perusahaan, kualitas produk TKDN saat ini masih dikategorikan kurang baik.

Argumen tambahan dari salah satu peserta proses *debate* dan *dialogue* adalah ketidakyakinkan terhadap SDM Indonesia yang masih dinilai belum siap untuk melakukan produksi dan uji fungsi mandiri. Kemudian, kebijakan pemerintah yang kerap berubah-ubah juga memberikan kekhawatiran tersendiri bagi perusahaan. Argumen dan masukan tersebut tentunya akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh manajemen untuk melakukan langkah lanjutan terkait kerja sama dengan pihak lokal. Manajemen juga akan mencari alternatif dan solusi yang dapat mengakomodir kekhawatiran tersebut.

Berdasarkan penjabaran dari direktur dan *business development and strategic head*, dapat disimpulkan bahwa sudah terdapat alur pertukaran informasi dan ide yang cukup intens dalam proses *debate* dan *dialogue* yang dilakukan di PT. XYZ. Meskipun proses ini hanya dilakukan oleh *top management* dan *middle management*, hasil dari proses *debate* dan *dialogue* ini nantinya akan disampaikan ke setiap level karyawan melalui masing-masing *department headnya* dan seluruh karyawan juga dapat memberikan informasi, ide, serta pertimbangan tambahan kepada *department head* untuk disampaikan pada rapat koordinasi TKDN selanjutnya.

Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan dengan menganalisis kesesuaian teori pelaksanaan *debate* dan *dialogue* yang efektif dengan penerapan yang dilakukan pada PT. XYZ pada tahun 2021, dapat disimpulkan bahwa *debate* dan *dialogue* yang dilakukan pada PT. XYZ efektif karena perusahaan sudah merespons *strategic uncertainties* yang dihadapi.

Analisis Perumusan *Emergent Strategy* pada PT. XYZ

Emergent strategy merupakan strategi yang muncul secara spontan dalam suatu perusahaan sebagai respons atas munculnya ancaman dan peluang dari *strategic uncertainties* Simons (2014), di mana dengan dirumuskannya *emergent strategy*, perusahaan diharapkan dapat menghindari ancaman yang terjadi serta mengambil keuntungan dari peluang yang muncul akibat *strategic uncertainties* tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa *emergent strategy* merupakan hasil dari *interactive control systems* dalam bentuk strategi untuk menjalankan *action plan* yang dirumuskan oleh perusahaan.

Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, direktur dan *business development and strategic head* melakukan *interactive control systems* untuk merumuskan strategi baru guna menyikapi *strategic uncertainties* yang muncul dengan harapan strategi ini bisa memperbaiki bahkan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Agar perumusan *emergent strategy* ini tepat sasaran maka perusahaan mengacu kepada

informasi yang diperoleh dari proses *debate* dan *dialogue* yang dilakukan. Dalam hal ini, informasi yang diperoleh dan dikumpulkan pada saat rapat koordinasi TKDN.

PT. XYZ menyadari bahwa untuk jangka panjang perusahaan perlu mengubah model bisnisnya. Menurut direktur dan *business development and strategic head* perusahaan akan berubah dari perusahaan importir menjadi perusahaan manufaktur. Keputusan ini diambil dengan pertimbangan agar perusahaan tetap dapat memastikan kualitas produknya nanti tidak jauh bahkan lebih baik dari kualitas produk yang sekarang. Oleh karena itu, perusahaan melakukan rapat tambahan guna merumuskan *emergent strategy* melalui rapat koordinasi TKDN. Di dalam rapat tersebut dilakukan pertukaran ide, informasi, dan masukan, sampai akhirnya perusahaan memutuskan untuk memproduksi sendiri alat kesehatannya dengan menggunakan 60% material impor dan 40% menggunakan material lokal yang bersertifikat TKDN. Persentase material impor ini nantinya juga akan dikurangi secara berkala oleh perusahaan jika terdapat material lokal yang kualitasnya setara dengan material impor.

Perusahaan merumuskan *emergent strategy* berupa diferensiasi produk untuk membedakan dirinya dengan perusahaan pesaing, di mana setelah memproduksi sendiri produknya, perusahaan juga akan tetap memberikan garansi seumur hidup untuk alat kesehatannya. Strategi ini dilakukan agar perusahaan dapat memberikan nilai lebih yang akan membedakan dengan kompetitor sejenis. Meskipun perusahaan sudah merumuskan *emergent strategy* perusahaan mengerti bahwa tidak mudah untuk merubah model bisnis. Oleh karena itu, saat ini masih dilakukan asesmen yang mendalam oleh *top management* dan *middle management* terkait perubahan ini. Terlebih lagi manajemen menyadari bahwa untuk mengeksekusi perubahan ini diperlukan juga investasi dan modal awal yang sangat besar.

Selagi perusahaan melakukan asesmen lebih dalam terkait perubahan model bisnis tersebut, PT. XYZ menyadari bahwa perusahaan harus segera menentukan strategi alternatif yang dapat diimplementasikan secepatnya sehingga dari rapat koordinasi TKDN yang dilakukan, perusahaan juga melakukan langkah alternatif untuk tetap mempertahankan pangsa pasar dan penjualannya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, diketahui bahwa alternatif yang akan dilakukan oleh perusahaan adalah bekerja sama dengan perusahaan manufaktur alat kesehatan lokal yang sudah bersertifikat TKDN. Di mana melalui kerja sama ini, PT. XYZ berperan sebagai distributor untuk memasarkan produk alat-alat kesehatan tersebut, baik ke instansi pemerintahan maupun sektor swasta. Berikut merupakan penuturan responden terkait hal ini:

“Karena kami menilai untuk langsung berubah total dari distributor impor ke manufaktur tidak mudah, tapi memang untuk kedepannya perusahaan akan mengarah kesana. Namun memang diperlukan modal dan investasi yang besar untuk dapat mengeksekusinya, jadi masih dilakukan asesmen mendalam. Tetapi bukan berarti perusahaan tidak melakukan apapun, tetap dicari alternatif untuk ini. Salah satu yang disepakati adalah untuk menjadi distributor lokal dan melakukan kerja sama dengan pabrik lokal yang sudah memiliki sertifikat

TKDN. Tujuannya agar pangsa pasar kita terutama yang ada di sektor Pemerintah bisa kita tarik kembali.”

Diketahui juga bahwa margin yang diperoleh perusahaan melalui kerja sama dengan pabrik lokal ini tergolong kecil sehingga masih kurang untuk memenuhi seluruh kebutuhan operasional perusahaan ke depannya. Namun, berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan, diketahui bahwa kerja sama yang dilakukan ini masih berkontribusi positif untuk meningkatkan penjualan perusahaan, terlebih dari hasil analisis laporan penjualan, didapati bahwa penjualan pada tahun 2023 mengalami kenaikan yang cukup signifikan sehingga untuk sementara waktu perusahaan memutuskan untuk tetap mempertahankan langkah alternatif ini.

Berdasarkan analisis yang dilakukan dengan membandingkan teori terkait perumusan *emergent strategy* dengan penerapan yang dilakukan pada PT. XYZ, dapat disimpulkan bahwa perumusan *emergent strategy* yang dilakukan oleh PT. XYZ sudah sejalan dengan teori yang ada, di mana proses perumusan strategi tersebut menggunakan informasi yang berasal dari proses debat dan dialog yang dilakukan oleh PT. XYZ melalui rapat koordinasi. Selain itu, *emergent strategy* yang dirumuskan juga merupakan strategi yang difokuskan untuk menghadapi *strategic uncertainties* yang dialami. Namun, *emergent strategy* ini tidak dapat dilakukan secara spontan karena keterbatasan investasi dan modal sehingga PT. XYZ merumuskan langkah alternatif dalam menghadapi *strategic uncertainties* yang dapat membantu keberlangsungan usaha dengan memanfaatkan peluang yang ada.

SIMPULAN

Dari analisis dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan *interactive control systems* pada PT. XYZ dalam menghadapi *strategic uncertainties* dikatakan kurang efektif karena perusahaan abai terhadap *strategic uncertainties* yang dihadapi. Adapun kesimpulan terkait *interactive control systems* pada PT. XYZ adalah sebagai berikut:

Kebijakan TKDN yang dikeluarkan oleh pemerintah pada tahun 2018 merupakan *strategic uncertainties* bagi perusahaan karena sejak awal perusahaan tidak pernah mempertimbangkan risiko terkait pembatasan impor. Namun, perusahaan tidak merespons kebijakan tersebut dengan alasan bahwa perusahaan khawatir jika pemerintah tidak konsisten dengan kebijakan tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa *interactive control systems* pada PT. XYZ tidak efektif dan bermasalah karena perusahaan abai terhadap *strategic uncertainties* yang dihadapi. Respon perusahaan dinilai merupakan respon sepihak karena hanya didasarkan oleh asumsi tanpa melakukan konfirmasi dan menggali informasi lebih dalam ke Kementerian Perindustrian maupun Kementerian Kesehatan. Respon perusahaan inipun terbukti menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan karena perusahaan tidak dapat mengantisipasi munculnya kebijakan tambahan.

Ketika pemerintah meningkatkan persentase TKDN menjadi sebesar 40%, perusahaan mulai khawatir dan mulai merespon dengan memilih sistem kendali

yang berfokus pada adaptasi proses bisnis. Guna memusatkan fokus untuk mendukung *interactive control systems* yang sudah dipilih, perusahaan melakukan proses *debate* dan *dialogue* untuk membantu perusahaan mengumpulkan informasi-informasi yang berguna untuk membantu perusahaan merumuskan strategi baru dalam menghadapi *strategic uncertainties*. Perusahaan melakukan rapat koordinasi rutin untuk fokus membahas isu TKDN yang dihadapi. Rapat koordinasi ini dilakukan cukup intens dan terjadi proses pertukaran informasi dan ide-ide dari setiap peserta rapat dan tak jarang terjadi perbedaan pendapat antar setiap anggota.

Proses ini dilakukan oleh *top management* dan *middle management*. Namun, hasil dari rapat koordinasi ini nantinya akan disampaikan ke setiap level karyawan melalui masing-masing *department head* dan seluruh karyawan juga dapat memberikan informasi, ide, dan pertimbangan tambahan kepada *department head* untuk disampaikan pada rapat koordinasi TKDN selanjutnya sehingga pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa proses *debate* dan *dialogue* tersebut dilakukan pada setiap level dalam organisasi.

Setelah dilakukan proses *debate* dan *dialogue* melalui rapat koordinasi TKDN, PT. XYZ menggunakan informasi-informasi dari proses tersebut untuk merumuskan *emergent strategy* sebagai *action plan* atas *strategic uncertainties* yang dihadapi, di mana strategi yang dirumuskan adalah menjadi perusahaan manufaktur dan memproduksi produk dengan menggunakan 60% material impor dan 40% menggunakan material lokal yang bersertifikat TKDN. Perusahaan juga merumuskan langkah alternatif yang bertujuan untuk mempertahankan pangsa pasar dan penjualannya dengan cara melakukan kerja sama dengan perusahaan manufaktur alat kesehatan lokal yang sudah bersertifikat TKDN untuk memasarkan produk dari perusahaan tersebut. Langkah alternatif ini memberikan kontribusi positif bagi penjualan perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis kesimpulan yang sudah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa rekomendasi yang ditujukan oleh PT. XYZ guna meningkatkan efektivitas penerapan *interactive control systems*, terlebih jika ke depannya perusahaan mengalami hal yang serupa. Rekomendasi ini dibagi menjadi jangka panjang dan jangka pendek, yaitu sebagai berikut:

Perusahaan kedepannya harus lebih peka terhadap *strategic uncertainties* yang dihadapi dan tidak menganggap remeh *strategic uncertainties*. Jika *strategic uncertainties* muncul maka perusahaan harus segera melakukan langkah lanjutan agar dapat mengambil keuntungan serta peluang dari ketidakpastian tersebut atau untuk merubah dan menghindari ancaman yang akan terjadi.

Guna mendukung keberhasilan *emergent strategy* yang dirumuskan oleh perusahaan, perusahaan perlu menyusun dan menetapkan parameter untuk mengevaluasi keberhasilan strategi tersebut. Parameter tersebut harus komprehensif dan mencakup segala aspek yang dapat memengaruhi keberhasilan strategi tersebut sehingga strategi tersebut dapat diukur tingkat keberhasilannya. Selain itu, perusahaan juga perlu menyiapkan strategi alternatif jika dari hasil pengukuran tersebut didapati bahwa strategi tersebut kurang maksimal untuk mendukung penjualan dan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709–737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Febrinaldi, F., Zaitul, Z., & Rifa, D. (2016). PENGARUH KERANGKA LEVERS OF CONTROL (LOC) DAN ORGANIZATIONAL LEARNING TERHADAP PENINGKATAN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Kesehatan Propinsi Sumatera Barat). *Abstract of Undergraduate Research, Faculty of Economics, Bung Hatta University*, 8(1).
- Gudnanto, S. R. (2011). *Pemahaman Individu Teknik Non-tes*. Nora Media Enterprise.
- Ismail, T. (2014). Interactive Control System Dan Strategi Untuk Meningkatkan Pembelajaran Internal Studi Kasus Pada Industri Kreatif Di Jawa Barat. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/10.33830/jom.v10i1.102.2014>
- Simons, R. (2014). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Harvard Business School Press.
- Siwu, S., Saerang, D., & Tirayoh, V. (2021). ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DENGAN MODEL FOUR LEVERS OF CONTROL PADA PT TASPEN (PERSERO) KANTOR CABANG MANADO. *GOING CONCERN: JURNAL RISET AKUNTANSI*, 16(2), 119–126. <https://doi.org/10.32400/gc.16.2.35965.2021>
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. The Guilford Press.
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Triwacananingrum, W. (2018). Interactive Control System Analysis On Corporate Sustainability Performance: Good Corporate Governance as Mediating Variable. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 10(1), 47–56. <https://doi.org/10.26740/jaj.v10n1.p47-56>