

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Pengenalan Bab**

Pada bab analisis ini peneliti menjelaskan mengenai struktur, prosedur dan sumber dana yang diperoleh untuk digunakan dalam aktifitas pengendalian internal PT. Equity Life Indonesia, selain itu peneliti juga memaparkan mengenai implementasi dari sistem pengendalian internal, dan perbaikan yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengendalian internal PT. Equity Life Indonesia Hasil dari analisis data memiliki korelasi dengan bab-bab lainnya, dimana hasil tersebut digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang berlandaskan pada telaah teoritik dan metodologi yang telah diterapkan pada bab sebelumnya.

#### **4.2 Profil PT. Equity Life Indonesia**

PT. Equity Life Indonesia didirikan pada tanggal 16 September 1987 di Jakarta dan telah berdiri selama 30 tahun sebagai perusahaan asuransi lokal yang memberikan solusi asuransi jiwa dan layanan total bagi seluruh nasabah melalui model bisnis yang unik yaitu saluran distribusi multi-channel, PT. Equity Life Indonesia berkeinginan untuk menjangkau lebih banyak masyarakat Indonesia dari seluruh lapisan ekonomi dan sosial agar dapat memiliki asuransi dengan tepat waktu, mudah, akurat, informatif, dan dekat dengan pelanggan.

PT. Equity Life Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri asuransi jiwa dan kesehatan kepada nasabah individu dan kumpulan di 22 kota yang tersebar di seluruh Indonesia. PT. Equity Life Indonesia juga memiliki rangkaian produk yang lengkap mencakup asuransi jiwa, kesehatan, hingga dana pensiun. Selain itu, perusahaan juga berfokus pada inovasi produk dan teknologi melalui jalur multi distribusi seperti agensi, bisnis kelompok, telemarketing dan pemasaran langsung, dan bancassurance. PT. Equity Life Indonesia juga mempunyai lisensi dari keputusan menteri keuangan RI no. KEP 085/KM II/1987 pada tanggal 15 September 1987. Selain itu, PT. Equity Life Indonesia juga mempunyai nilai perusahaan dalam Customer Centricity, integritas, kreativitas, dan bekerja sepenuh hati. Nilai bisnis dari PT. Equity Life Indonesia ini adalah mengenai profitabilitas, bisnis berkelanjutan, pertumbuhan bisnis, dan kontribusi bermanfaat bagi komunitas yang berkembang dan negara. PT. Equity Life Indonesia juga memiliki Rekanan dengan Bank Kustodian yaitu Bank Mandiri, CIMB Niaga, Maybank, kemudian rekanan dengan Auditor EY *Building a better working world*, untuk keamanan dan penyebaran risiko asuransi, PT. Equity Life Indonesia bekerja sama dengan beberapa reasuransi lokal dan internasional, antara lain, Scor Vi Perancis, Toa Re Jepang, Swiss Re Swiss, GenRe Jerman, ReINDO Indonesia, PT. Maskapai Reasuransi Indonesia Tbk. Indonesia, PT. Tugu Jasatama Reasuransi Indonesia, dan PT. Reasuransi Nasional Indonesia. Kemudian Rumah Sakit yang bekerja sama dengan PT. Equity Life Indonesia adalah Siloam Hospitals, Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP), Rumah Sakit

Pondok Indah Group, Mayapada Hospital, Rumah Sakit Sari Asih, Eka Hospital, RS Premier Bintaro, dan Hermina Hospital Group.

#### **4.2.1 Struktur Organisasi PT. Equity Life Indonesia**

Setiap organisasi memiliki struktur organisasi, dimana di dalam struktur organisasi tersebut seluruh pegawai memiliki peran penting serta tanggungjawab masing-masing. Struktur organisasi bertujuan untuk memberikan kepastian yang tegas dalam hal wewenang, koordinasi, dan pengawasan sehingga dapat mencegah timbulnya suatu konflik.

PT. Equity Life Indonesia memerlukan struktur organisasi yang baik untuk dijadikan sebagai alat ukur dalam mencapai tujuan bersama. Dengan struktur organisasi yang baik, maka pendelegasian wewenang dan tugas akan jelas dan sistematis.

##### **4.2.1.1. Struktur Organisasi Pusat PT. Equity Life Indonesia**

Struktur organisasi adalah suatu susunan komponen-komponen atau unit-unit kerja dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi menunjukkan bahwa adanya pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan-kegiatan berbeda yang dikoordinasikan. Dan selain itu struktur organisasi juga menunjukkan mengenai spesialisasi-spesialisasi dari pekerjaan, saluran perintah maupun penyampaian laporan. Struktur organisasi merupakan susunan dan hubungan antara setiap bagian maupun posisi yang terdapat pada sebuah organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan operasionalnya dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Struktur organisasi

Berikut adalah penjelasan dan pelaksanaan dari setiap fungsi jabatan pada PT.

Equity Life Indonesia:

1) Presiden Komisaris

Bekerja dengan mengetuai dewan pengawas atau sebagai seseorang yang memiliki posisi jabatan tertinggi di perusahaan ini dimana seorang presiden komisaris dapat menentukan arah perkembangan perusahaan.

2) Komisaris

Bekerja sebagai anggota dewan pengawasnya. Komisaris adalah seorang pegawai, petugas, pemegang saham utama, atau seorang yang berhubungan dengan organisasi (perusahaan) tersebut.

3) Komisaris Independen

Bekerja sebagai anggota dewan komisaris yang bukan merupakan pegawai atau orang yang berurusan langsung dengan organisasi tersebut, dan tidak mewakili pemegang saham.

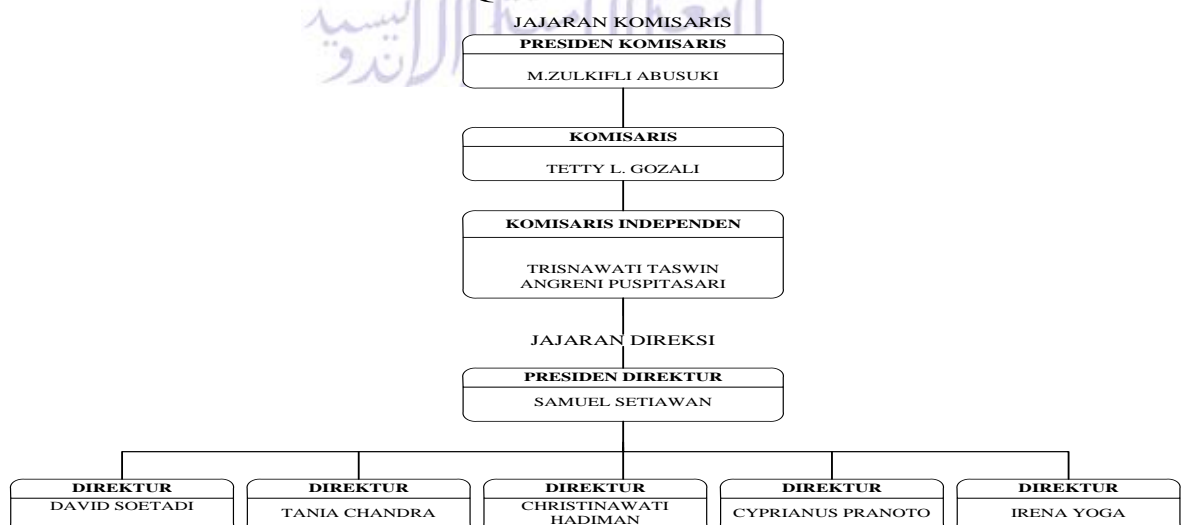
4) Presiden Direktur

Bertanggungjawab terhadap kemajuan perusahaan dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan perusahaan, memimpin perusahaan dan mengawasi kelancaran perusahaan sesuai dengan tujuan dan kebijakan yang telah ditetapkan, melakukan hubungan dengan pihak luar baik swasta maupun pemerintah yang bertujuan untuk kelancaran perusahaan, menetapkan kebijakan-kebijakan perusahaan, menerima dan memeriksa laporan dari masing-masing *Vice President*.

dapat menggambarkan secara jelas pemisahan kegiatan dari pekerjaan antara yang satu dengan kegiatan yang lainnya dan juga bagaimana hubungan antara aktivitas dan fungsi dibatasi.

Fungsi dari struktur organisasi adalah untuk memberikan kejelasan mengenai tanggungjawab, kejelasan kedudukan, kejelasan mengenai jalur hubungan, dan kejelasan tentang uraian tugas didalam struktur organisasi sehingga anggota-anggota yang bertanggung jawab atas wewenang yang telah diberikan paham akan tugas dan tanggung jawab yang harus di jalani. Kegunaan struktur organisasi adalah memberikan penjelasan mengenai bagan-bagan pekerjaan serta fungsi dari tugas-tugas di dalam perusahaan yang telah diberikan kepada masing-masing anggota yang dibentuk oleh sekelompok orang yang melakukan kerja sama dalam satu tujuan untuk kepentingan bersama dalam perusahaan.

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Pusat PT. Equity Life Indonesia**  
**STRUKTUR ORGANISASI PUSAT**  
**PT EQUITY LIFE INDONESIA**



Sumber: (Profil Perusahaan PT. Equity Life Indonesia)

## 5) Direktur

Seseorang yang ditunjuk untuk memimpin perseroan Terbatas. Tugas seorang direktur antara lain memimpin perusahaan dengan menerbitkan kebijakan-kebijakan perusahaan, memilih menetapkan, mengawasi tugas dari pegawai dan kepala bagian (manajer), menyetujui anggaran tahunan perusahaan, menyampaikan laporan kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan.

### *4.2.1.2. Struktur Organisasi PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta*

Setelah melihat struktur organisasi pusat dari PT. Equity Life Indonesia pada bagian sebelumnya, maka pada bagian ini menjelaskan mengenai susunan kepemimpinan yang bertanggungjawab atas berjalannya setiap program serta pengendalian internal pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta.

Kemudian pada struktur organisasi PT. Equity Life Indonesia cabang yogyakarta mempunyai susunan kepemimpinan seperti yang dijelaskan oleh Ibu Noni Agustin (2017 a) selaku Bancassurance Relationship Manager (BRM), adalah sebagai berikut:

“Ini... sebentar... untuk direksi ada 6 kemudian kalau kita dibawah inbranch tu kan dulu jadi ceritanya PT. Equity itu hanya untuk eeee istilahnya agensi jadi bukan inbranch.. inbranch itu perbankan dan asuransi jadi satu (bank assurance) nah itu baru tahun 2013 di Yogyakarta baru disini. Habis itu di bawah naungan buk tania candra selaku direksi nya inbranch, kemudian dari buk Tania tu ada pak dino itu selaku senior vice president di bawah pak dino ada pak rendi selaku eeee asisten vice president kemudian dari pak rendi itu ke brm, brm itu menejanya di setiap cabang kebetulan kalau di Yogyakarta itu sama saya.”

Dari penjelasan ibu Noni Agustin selaku Bancassurance Relationship Manager (BRM), maka ada beberapa orang yang memiliki peran juga bertanggungjawab dan menjadi pemimpin atas berjalannya perusahaan asuransi PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, masing-masing pemilik peran dan tanggungjawab tersebut adalah:

a) Direksi

Terdiri dari 6 orang anggota, direksi adalah organ Perseroan yang menjalankan tindakan pengurusan untuk mencapai visi dan misi Perseroan demi kepentingan terbaik Perseroan. Direksi juga bertanggungjawab mewakili Perseroan baik di dalam dan di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar Perseroan.

b) Senior vice president

Terdiri dari 1 orang, seorang senior vice presiden biasanya melapor langsung kepada presiden atau CEO perusahaan tersebut dan merupakan anggota tim manajemen eksekutif.

c) Assistant vice president

Terdiri dari 1 orang, Assistant vice president satu anak tangga dibawah wakil presiden di sebagian besar industri jasa keuangan. Assistant vice president adalah peran yang relatif umum di dalam perusahaan, terutama untuk broker, sekuritas, dan perbankan investasi.

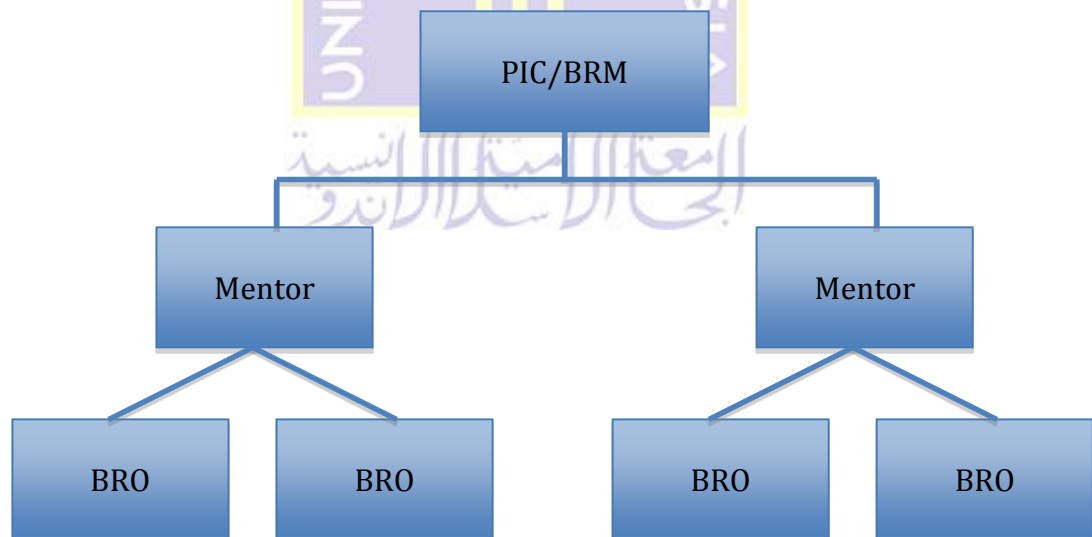
d) Bancassurance Relationship Manager (BRM)

Terdiri dari 1 orang, Bancassurance Relationship Manager melakukan penjualan produk asuransi Memimpin team sales (BRO) menjalin dan menjaga hubungan bisnis dengan bank rekanan (Bank Jateng) mengevaluasi kebutuhan pelanggan dan merekomendasikan produk asuransi yang sesuai mencapai target yang telah ditetapkan.

Kemudian struktur organisasi PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta sendiri yang dibawah oleh PIC atau Bancassurance Relationship Managernya adalah mentor, disini mentor sebagai pengawas atas kinerja BRO (Bancassurance Relationship Officer). Berikut merupakan struktur organisasi yang terdapat pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta:

**Gambar 4.2**

**Struktur Organisasi PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta**



Sumber : Bagas Pramudhita (2017 c)

Untuk jumlah pegawai yang bekerja pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta dapat terlihat pada table dibawah ini:



**Tabel 4.1****Jumlah Pegawai pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta**

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Bancassurance Relationship Manager	1 Orang
2.	Mentor Daerah Jogja	2 Orang
3.	Mentor Daerah Muntilan	1 Orang
4.	Bancassurance Relationship Officer	16 Orang
5.	Admin	3 Orang
6.	Trainer	1 Orang
7.	Office Boy	1 Orang
Total		25 Orang

Sumber: Noni Agustin (2017 c)

Tabel diatas menunjukkan berapa orang pekerja yang berada pada PT.Equity Life Indonesia, namun selain pegawai tetap, ada juga tenaga marketing yang bermitra dengan PT. Equity Life Indonesia. Tenaga marketing tersebut dibawah oleh PT. Equity Life Indonesia tetapi bukan pegawai tetap melainkan tenaga kemitraan.

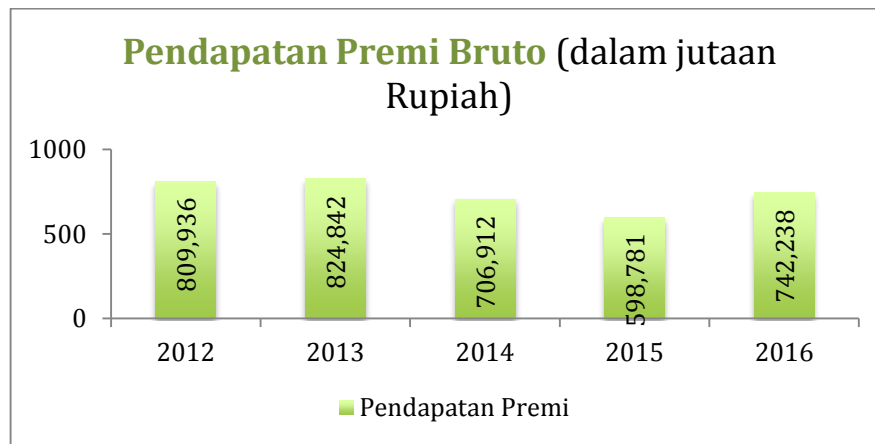
#### 4.2.2 Profil Keuangan PT. Equity Life Indonesia

Profil keuangan menjelaskan bagaimana laporan keuangan yang terdapat di dalam perusahaan. Laporan keuangan adalah catatan atas informasi keuangan suatu perusahaan pada suatu periode akuntansi yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja perusahaan tersebut. Laporan keuangan adalah bagian dari proses pelaporan keuangan.

Berikut adalah grafik perkembangan keuangan dari PT. Equity Life Indonesia periode 2012 sampai dengan tahun 2016:

**Grafik 4.2**

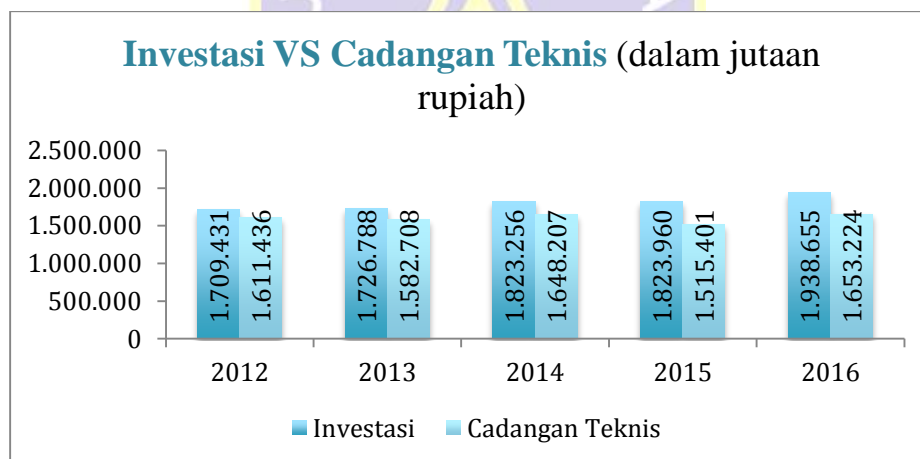
**Pendapatan Premi Bruto PT. Equity Life Indonesia**



Sumber: Profil Keuangan PT. Equity Life Indonesia

**Grafik 4.3**

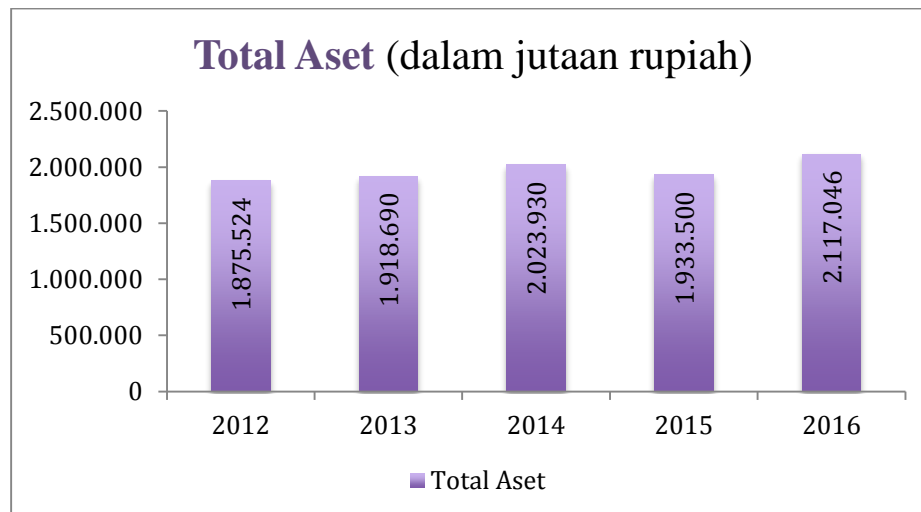
**Investasi vs Cadangan Teknis PT. Equity Life Indonesia**



Sumber: Profil Keuangan PT. Equity Life Indonesia

Grafik 4.4

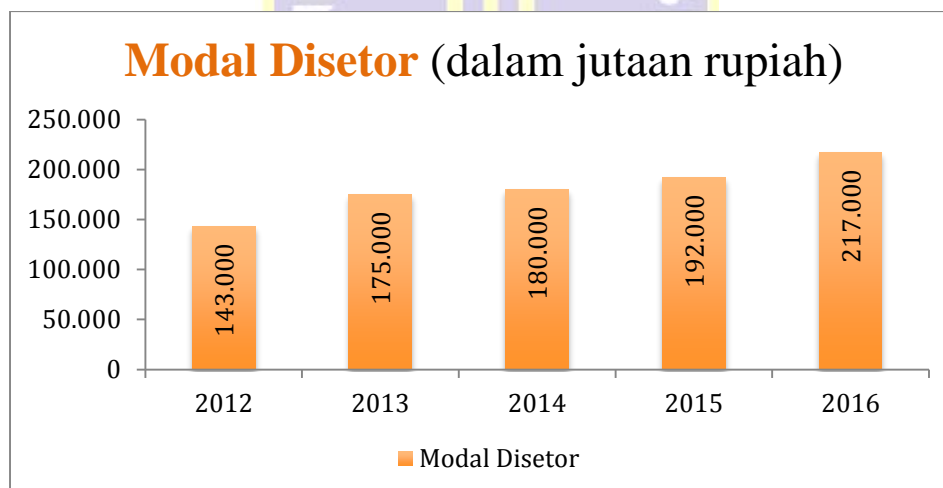
## Total Aset PT. Equity Life Indonesia



Sumber: Profil Keuangan PT. Equity Life Indonesia

Grafik 4.5

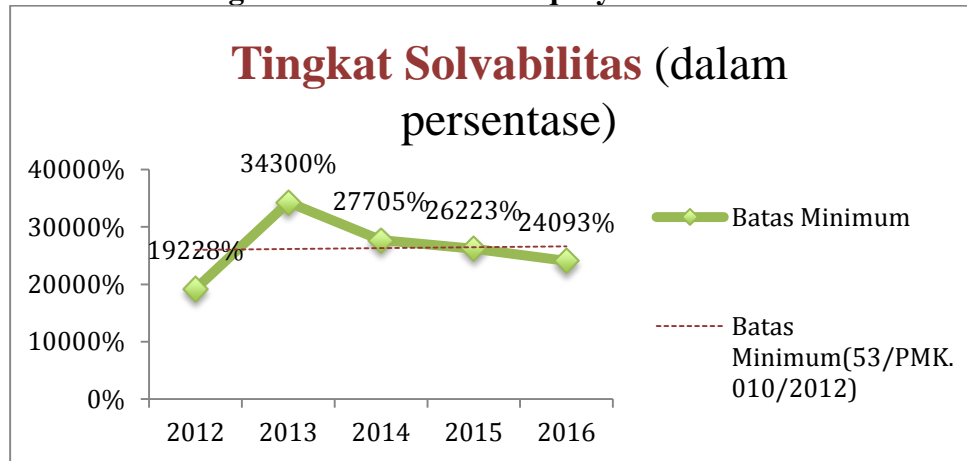
## Modal Disetor PT. Equity Life Indonesia



Sumber: Profil Keuangan PT. Equity Life Indonesia

Grafik 4.6

## Tingkat Solvabilitas PT. Equity Life Indonesia



Sumber: Profil Keuangan PT. Equity Life Indonesia

Grafik diatas merupakan perkembangan keuangan dari pendapatan premi bruto, investasi vs cadangan teknis, total aset, modal disetor, dan tingkat solvabilitas pada PT. Equity Life Indonesia. Laporan keuangan diatas dalam Jutaan Rupiah. Grafik diatas menunjukkan bahwa dalam kurun waktu lima tahun dari tahun 2012 sampai tahun 2016 keuangan PT. Equity Life Indonesia tidak selalu mengalami peningkatan, tetapi mengalami peningkatan dan penurunan dari setiap tahun di beberapa grafik keuangan. Pada pendapatan premi bruto, investasi vs cadangan teknis, total aset dan tingkat solvabilitas dari tahun (2012-2016) grafik keuangan tidak stabil karena selalu mengalami peningkatan dan penurunan persentase total keuangan yang masuk dari setiap tahun. Sedangkan pada grafik modal disetor keuangan PT. Equity Life Indonesia selalu mengalami peningkatan dari tahun 2012 sampai tahun 2016. Dengan grafik keuangan di atas, terlihat bahwa aset dan keuangan PT. Equity Life Indonesia telah mencapai miliaran rupiah, maka idealnya PT. Equity Life Indonesia menerapkan pengendalian

internal guna menjaga dan mengendalikan aset serta manfaat ekonomis lainnya yang dimiliki PT. Equity Life Indonesia. Dengan menerapkan pengendalian internal pada perusahaan, maka akan sangat baik karena dapat mengurangi resiko terhadap pertumbuhan keuangan PT. Equity Life Indonesia pada masa yang akan datang.

#### 4.2.3 Latar Belakang Berdirinya PT. Equity Life Indonesia

PT. Equity Life Indonesia berdiri pada tanggal 16 September 1987. Latar belakang berdirinya perusahaan asuransi ini dimulai sejak 30 tahun lalu, dimana perusahaan ini bermula dari sebuah perusahaan otomotif yang menjual bahan atau perlengkapan mobil yang bernama CV. Radial yang satu manajemen dengan gaja tunggal. Saat perusahaan otomotif yang bernama CV. Radial ini berjalan, perusahaan ternyata membutuhkan asuransi untuk menangani perusahaan ini, kemudian dari kebutuhan itulah perusahaan PT. Equity Life Indonesia di buat. Setelah perusahaan PT. Equity Life Indonesia ini berjalan sampai sekarang ini, perusahaanpun semakin berkembang dengan semakin memperluas jaringan distribusi dan juga memberikan banyak penawaran dari produk-produk yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan ini bergerak di bidang industri asuransi jiwa individu dan kumpulan. Adapun penjelasan mengenai latar belakangnya yang disampaikan oleh Ibu Noni Agustin (2017 a) selaku Bancassurance Relationship Manager (BRM), adalah sebagai berikut:

“mmm.. untuk equity sendiri sudah berdiri udaaaah 30 tahun jadi satu manajemen dengan gaja tunggal, gaja tunggal itu perusahaan... cv radial untuk mobil itulah bahan mobil. Iya.. kemudian karna aaa membutuhkan asuransi baru dibuatlah perusahaan yang eeh diatas namakan untuk asuransinya PT.

Equity Life Indonesia yaa jadi perusahaan lokal juga sebenarnya dan udah berdiri dari tahun.. 1987 berarti sudah 30 tahun.”

Sesuai dengan penjelasan dari narasumber yaitu Ibu Noni Agustin, pada waktu PT. Equity Life Indonesia terbentuk hingga membuka banyak cabang dengan salah satu cabang di Yogyakarta yang saat ini sedang peneliti teliti adalah dikarenakan sebuah perusahaan otomotif yaitu CV. Radial memerlukan sebuah asuransi. Jadi asal mula terbentuknya PT. Equity Life Indonesia adalah untuk memberikan layanan asuransi pada CV. Radial kemudian berkembang dan menjadi perusahaan asuransi penyedia asuransi jiwa, individu dan kumpulan.

#### 4.2.4 Produk Asuransi PT. Equity Life Indonesia

PT. Equity Life Indonesia adalah perusahaan asuransi yang menyediakan perlindungan jiwa dan kesehatan kepada lebih dari 500.000 nasabah individu dan kumpulan yang tersebar diseluruh indonesia. Dengan berfokus kepada pelanggan, maka perusahaan memberikan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat melalui berbagai jaringan distribusi. Berikut adalah produk asuransi yang ditawarkan PT. Equity Life Indonesia:

- 1) Bisnis kelompok
  - a. Konstruksi bangunan
  - b. Manufaktur
  - c. Minyak dan pertambangan
  - d. *Department store*
  - e. *Lifestyle*
  - f. *Fashion*

- g. Media dan komunikasi
- 2) Agensi
- 3) Asuransi ritel
- 4) Bisnis kelompok
- 5) Bancassurance
  - a. Bank Ganesha
  - b. Bank BPD DIY
  - c. Bank Jateng
  - d. BNI
  - e. Bank Mandiri
  - f. J Trust Bank
  - g. BWS
  - h. Bank BJB
  - i. Bank BNP



### **4.3 Struktur dan Prosedur Pengendalian Internal pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta**

#### **4.3.1 Aktivitas Perusahaan**

PT. Equity Life Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri asuransi yang menyediakan perlindungan jiwa, kesehatan hingga dana pensiun untuk ribuan nasabah individu maupun kumpulan. Model bisnis yang digunakan adalah berupa saluran distribusi multichannel, dimana model bisnis ini mengacu pada praktek dengan interaksi antara perusahaan dengan pelanggan melalui berbagai saluran, baik langsung maupun tidak langsung, untuk menjual

produk dan jasanya. Penggunaan saluran distribusi multichannel inipun didasarkan pada fakta bahwa pelanggan saat ini memiliki lebih banyak pilihan dibanding sebelumnya dalam mendapatkan informasi.

Aktivitas yang dilakukan PT. Equity Life Indonesia sendiri adalah penjualan atas produk dan jasa asuransi, dimana dalam kegiatannya sehari-hari bertumpuh pada bagian marketing agar semua proses produksi hingga pelaporan yang akan di sampaikan pada kantor pusat bisa berjalan dengan baik. Seperti yang sudah dijelaskan oleh Ibu Noni Agustin (2018, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Kalau disini ya rutinasnya ya memang harus ada penjualan, penjualan itu dari marketing, kemitraan itu masuk di sini masuk ke admin, tugas saya untuk memeriksa semua penjualan mereka, maksudnya kordinator lapangannya habis itu dari situ data-data mereka masuk nya ke admin dari admin masuk nya ke pusat dari pusat baru di proses jadi semuanya itu ke pusat, jadi kita cuman istilah nya penjualan produksi masuk di produksi jogja tapi tetap pusat semua yang menerbitkan fonis kemudian yang fonis nya di terima atau tidak di terima itu ada divisinya sendiri yang mengurus jadi aktivitas nya ya setiap hari ada ya, harus ada yang masuk dalam 1 bulan itu harus ada penjualan kalau ngga ya istilahnya ngga ada pergerakan, divisi-divisi lain ya ngikutin divisi marketing kan, kalau kita ngga ada penjualan divisi admin ngga bisa proses mereka ngga ada kerjaan dari admin itu eeee istilahnya dari admin masuknya ke unwriting, unwriting juga menerusin istilahnya proses nasabah nya itu yang masuk, mereka masuk atau ngga fonis nya itu.”

Dari penjelasan diatas, maka diketahui bahwa aktivitas yang membantu berjalannya segala kegiatan ada pada bagian marketing, dimana bagian marketing berperan penting dalam pergerakan setiap aktivitas pada masing-masing divisi di PT. Equity Life Indonesia. Dari data-data penjualan yang dihasilkan oleh bagian



marketing akan dimasukkan ke bagian admin yang kemudian di proses untuk dikirimkan ke kantor pusat, setelah data penjualan dikirimkan ke kantor pusat kemudian kantor pusat yang akan memberikan fonis. Pada penjelasan tersebut menjelaskan bahwa pada kantor cabang PT. Equity Life Indonesia tugas pokoknya adalah penjualan atas produk dan jasa asuransi, kegiatan utama seluruhnya ada pada kantor pusat hingga divisi-divisi yang menangani berbagai macam bagian seperti divisi administrasi, divisi operasional, pengauditan, sampai bagian yang mengendalikan seluruh kegiatan internal di PT. Equity Life Indonesia.

Dikarenakan PT. Equity Life Indonesia hanya berfokus pada penjualan produk jasa asuransi, maka menurut peneliti aktivitas perusahaan pada PT. Equity Life Indonesia cukup baik, seperti yang telah dijelaskan di bab dua dalam penelitian ini yaitu pada bagian tujuan pengendalian internal, apabila suatu keadaan pada kegiatan organisasi telah dinilai efektif dan efisien serta keadaan tersebut dapat dipastikan untuk tercapainya tujuan dan sasaran kegiatan organisasi maka aktivitas berdasarkan informasi yang berikan oleh narasumber sudah cukup baik.

#### **4.3.2 Lingkungan Pengendalian**

Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*) merupakan elemen atau komponen utama dari struktur pengendalian internal. Lingkungan pengendalian yang dilakukan adalah mencakup sikap para manajemen dan pegawai terhadap pentingnya pengendalian yang ada di organisasi tersebut untuk memastikan perusahaan dapat dijalankan dengan baik dan benar. PT. Equity Life Indonesia

telah membangun suatu lingkungan pengendalian, dimana hal tersebut dapat terlihat dari aktivitas yang dilakukan sehari-hari seperti menjunjung tinggi perilaku berupa etika dan sikap sebagai dasar dalam memperoleh keberhasilan saat membangun bisnis. Seperti yang sudah dijelaskan oleh Ibu Noni Agustin (2018, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Eeehh itu istilahnya eeehh kita harus bisa saling menjaga, tau lah job desk masing-masing ngga perlu harus eeehhh istilah nya ngga perlu harus saya mintak, mereka pun udah tau pekerjaan mereka nanganin komplek, nanganin istilahnya untuk ngurusin submit terus di bawah kejakarta dan sebagainya gitu udah tau pekerjaannya masing-masing jadi eee dari diri sendiri sih supaya pengendaliannya itu tetap kondusif dari perusahaan ya mereka harus punya tanggung jawab dengan pekerjaannya masing-masing”

Dalam lingkungan pengendalian, ada berbagai faktor yang membentuk lingkungan pengendalian dalam suatu entitas seperti yang telah didefinisikan oleh Indra (2011:11):

a) Nilai Integritas dan etika.

Memelihara suasana etika organisasi, menjadi teladan untuk tindakan-tindakan yang benar. Menghilangkan godaan-godaan untuk melakukan tindakan yang tidak etis dan menegakan disiplin sebagaimana mestinya.

PT. Equity Life Indonesia merumuskan beberapa nilai integritas dan etika yang ditanamkan kepada seluruh pegawainya guna mendukung dan membentuk sumber daya manusia yang mengutamakan moral etika serta integritas dalam menciptakan suasana kerja yang baik dan kondusif. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Noni Agustin (2018, a) selaku

Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Kalau untuk integritas memang harus di junjung tinggi jadi kalau ada istilahnya marketing kita yang tidak sesuai atau karyawan yang tidak sesuai dengan itergitas perusahaan ada teguran panishment berupa surat peringatan satu, dua, tiga atau bisa sampai dikleuarkan kalau sudah melanggar kode etik nya perusahaan seperti itu.”

Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa PT. Equity Life Indonesia sangat menjunjung tinggi integritas dan etika dalam kegiatan sehari-hari, hal tersebut diterapkan kepada seluruh pegawai mulai dari cara marketing dan kegiatan sehari-hari di dalam perusahaan. Apabila pegawai melakukan hal-hal yang dinilai tidak sesuai maka akan di berikan teguran berupa surat peringatan, kemudian apabila setelah diberikan surat teguran masih belum terlihat perubahan dalam melanggar kode etik maka akan di berikan sanksi dengan dikeluarkan dari perusahaan.

b) Komitmen terhadap kompetensi.

Mengidentifikasi dan menetapkan kegiatan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan fungsi pada masing-masing posisi dalam divisi perusahaan.

Dalam menjalankan setiap kegiatan guna meningkatkan kinerja PT. Equity Life Indonesia, telah di jelaskan oleh narasumber yang bersangkutan dalam penelitian ini bahwa kompetensi pegawai adalah hal utama yang harus diperhatikan oleh setiap manager. Sebab, dari kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai dapat menentukan kinerja perusahaan dimasa mendatang. Apabila kompetensi pegawai baik maka akan memberikan

dampak yang baik juga bagi PT. Equity Life Indonesia. Dalam hal ini, agar kompetensi yang dimiliki pegawai semakin baik, maka setiap pegawai akan di berikan pelatihan sesuai kebutuhan dari setiap pegawai itu sendiri.

c) Filosofi dan gaya operasi manajemen.

Pimpinan dari tiap divisi perusahaan seperti manager memiliki sikap yang selalu mempertimbangkan risiko dalam mengambil keputusan, sebab manager harus memikirkan dampak bagi berjalannya sebuah proses bisnis yang sedang dijalankan oleh perusahaan.

Dalam hal ini, PT. Equity Life Indonesia membangun filosofi dan gaya operasi manajemen dengan menjadikan keyakinan dasar yang menjadi parameter bagi perusahaan dan pegawai. Selain itu, seluruh perencanaan dan pengendalian dipusatkan kepada manajemen atas untuk memudahkan manajemen dalam melakukan pengendalian atas kinerja setiap bagian serta pegawai.

d) Struktur organisasi.

Struktur organisasi adalah kerangka kerja bagi manajemen dalam perencanaan, pengarahan, dan pengendalian organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengembangan struktur organisasi mencakup pembagian wewenang serta pembebanan tanggungjawab pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi yang digunakan oleh PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta adalah berupa struktur fungsional. Dimana Bancassurance Relationship Manager (BRM) pada PT. Equity Life

Indonesia membawahi Mentor yang bertugas sebagai pengawas Bancassurance Relationship Officer (BRO), BRO adalah bagian marketing yang berhubungan langsung dengan rekanan dan nasabah.

e) Pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab.

Satuan usaha membatasi garis tanggungjawab dan wewenang yang ada. Pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta pembagian wewenangnya terbatas antara BRM (Bancassurance Relationship Manager) kemudian ke mentor, setelah itu ke BRO (Bancassurance Relationship Officer). Pada kantor cabang PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta hanya berhubungan dengan divisi marketing, dimana kantor cabang PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta ini hanya menjalankan tugas seperti pemasaran dan mencapai target yang telah ditentukan oleh kantor pusat. Bagian divisi lainnya semua ada pada kantor pusat dan berbeda dengan kegiatan kerja yang berada pada kantor cabang. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Noni Agustin (2018, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Karna di jogja ini Cuma satu ee untuk divisi nya cuman ya divisi nya banyak cuman tanggung jawab nya kan saya yang istilah nya di bawah nawungan saya jadi ya tanggung jawabnya ya saya handel sendiri cuman kalau untuk sudah bagian komplek dan sebagainya itu ya itu ada divisi nya lagi itu kalau saya sih lebih ke lapangan, teknis nya lapangan cuman kalau misalkan komplek nya sudah besar itu juga saya juga ikut turun menanganinya seperti itu.”

Dapat disimpulkan bahwa kegiatan-kegiatan yang berada di kantor cabang PT. Equity Life Indonesia lebih ke pemasarannya, dimana mulai dari

Bancassurance Relationship Manager sampai ke Bancassurance Relationship Officer lebih berfokus ke lapangan serta teknisnya di lapangan. Selain itu divisi lainnya berada di bawah naungan kantor pusat PT. Equity Life Indonesia.

f) Kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

Penyusunan dan penerapan kebijakan yang sehat tentang pembinaan SDM. Penetapan praktik-praktik yang layak dalam hal perolehan, orientasi, pelatihan, evaluasi, pembinaan, promosi, kompensasi dan tindakan disiplin bagi sumber daya manusia.

Dalam penerapan atas segala kebijakan dan praktik yang harus dilakukan oleh setiap pegawai pada PT. Equity Life Indonesia adalah dengan bekerja dengan kompeten serta menerapkan kejujuran, karena dengan menerapkan dua kriteria tersebut dapat mengurangi pengendalian internal pada PT. Equity Life Indonesia sampai pada batas minimum.

Kelayakan seorang tenaga pemasaran dapat ditentukan dari lisensi yang dimiliki oleh setiap pegawai yang memiliki atau mengikuti ujian sertifikasi. Tanpa adanya lisensi keagenan, PT. Equity Life Indonesia tidak akan merekrut atau mengontrak agen bersangkutan dikarenakan seorang agen yang dipilih akan langsung berhadapan dengan calon nasabah, maka seorang agen harus mempunyai lisensi keagenan agar dapat dipercaya.

Pada bagian ini peneliti menilai bahwa lingkungan pengendalian pada PT. Equity Life Indonesia telah cukup baik untuk beberapa pembahasan diatas karena setelah meninjau kembali apa yang telah peneliti bahas

sebelumnya yaitu mengenai nilai integritas dan etika dilihat bahwa PT. Equity Life Indonesia menjunjung tinggi integritas dan etika untuk kelancaran kinerja operasional pada PT. Equity Life Indonesia dimana setiap divisi dan pegawai yang tidak sesuai dengan nilai etika dan integritas akan diberikan teguran berupa surat peringatan satu, dua dan tiga hingga dikeluarkan apabila tidak sesuai kode etik. Setelah itu untuk komitmen terhadap kompetensi, menurut peneliti sudah cukup baik karena pada PT. Equity Life Indonesia kompetensi pegawai merupakan hal utama yang diperhatikan, agar kompetensi pegawai semakin baik maka PT. Equity Life Indonesia memberikan pelatihan kepada setiap pegawai sesuai kebutuhan dari pegawai itu sendiri. Kemudian mengenai pembahasan struktur organisasi pada PT. Equity Life Indonesia, menurut peneliti struktur organisasi pada PT. Equity Life Indonesia telah cukup baik karena berupa struktur fungsional dimana ada bagian khusus yang mengawasi penjualan dari Bancassurance Relationship Officer (BRO) yaitu Bancassurance Relationship Manager dan Mentor. Setelah itu yaitu pembahasan mengenai kebijakan dan praktik sumber daya manusia, menurut peneliti pada pembahasan ini telah cukup baik karena dalam setiap perekrutan pegawai pada PT. Equity Life Indonesia, manajemen hanya merekrut calon pegawai yang memiliki lisensi keagenan karena setiap agen akan langsung berhadapan dengan calon nasabah, maka agar dapat dipercaya, setiap agen harus memiliki lisensi. Namun ada beberapa pembahasan juga yang peneliti lihat masih kurang dan harus bisa diperbaiki lagi, yaitu pada pembahasan

filosofi dan gaya operasi manajemen, peneliti menilai masih kurang baik karena seluruh perencanaan hanya di berikan kepada manajemen atas, tidak ada tim atau divisi yang khusus dalam perencanaan strategi hingga pengendalian atas kinerja setiap divisi dan pegawai. Kemudian pada pembahasan terakhir yaitu pembagian wewenang dan pembebanan tanggung jawab, menurut peneliti masih kurang baik karena pada perusahaan cabang PT. Equity Life Indonesia hanya mengurus kegiatan pemasaran, tidak ada divisi yang khusus seperti divisi pengendalian hingga perencanaan strategi melainkan seluruh kegiatan operasional pada kantor cabang di bebaskan semua kepada Bancassurance Relationship Manager. Jadi, setelah peneliti meninjau kembali pembahasan diatas, sesuai dengan komponen pengendalian internal atas lingkungan pengendalian maka masih ada beberapa hal yang harus diperbaiki.

#### 4.3.3 Penilaian Resiko

Pada bagian ini, PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta menilai resiko yang ada dapat berasal dari resiko pesaing ataupun dari resiko agen asuransi. Resiko yang muncul disebabkan perusahaan asuransi selain PT. Equity Life Indonesia telah semakin banyak yang menyebar di seluruh daerah di Indonesia. Selain itu, perkembangan perusahaan asuransi jiwa setiap tahun semakin meningkat sehingga persaingan bisnis antara perusahaan asuransi semakin ketat. Untuk meminimalisir resiko yang ada, PT. Equity Life Indonesia melakukan:

- a) Identifikasi Resiko



PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta dalam mengidentifikasi resiko yang ada adalah dengan mengidentifikasi akar permasalahan yang timbul secara efisien dan efektif atas risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, baik yang bersumber dari dalam maupun luar organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Ibu Noni Agustin (2018, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Kalau kita resiko pesaing itu banyak banget kompetitor dari agen asuransi-asuransi lain kita juga pernah sampai di gosipin ehhh istilahnya mereka ngomong ke nasabah-nasabah itu kalau kita bangkrut dan sebagainya iya kita kan dengar nya dari pihak ketiga, kita mengklarifikasi ke nasabahnya untuk mengatakan dan kita tidak berusaha untuk membalasnya mengatakan itu istilahnya mereka kita klarifikasi bahwa kita perusahaan yang sudah lama memang berdiri, sudah 30 tahun, kemudian untuk keamanannya juga ada istilahnya ehh banyak banget yang menjelek-jelekan nama perusahaan banyak cuman ya kita hadapai aja kalau saya sih telusuri dari akarnya siapa itu terus klarifikasi dan konfirmasi aja bahwa kita tidak seperti itu mereka tau dari mulut perusahaan sendiri jangan sampai tau dari mulut perusahaan lain.”

Dari penjelasan diatas maka dapat diidentifikasi bahwa resiko yang ada adalah berawal dari rumor yang di sebarakan oleh para pesaing mengenai perusahaan maupun produk asuransi yang ditawarkan oleh PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta.

#### b) Analisis Resiko dan Solusi Penanganan Risiko

Pada bagian ini, PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta dalam menganalisis resiko yang ada dengan melakukan penelusuran dari akar permasalahan yang muncul dengan menentukan dampak dari resiko yang telah diidentifikasi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pada bagian

sebelumnya dijelaskan bahwa resiko yang muncul adalah dikarenakan resiko pesaing, resiko pesaing yang muncul tersebut adalah dari perusahaan asuransi lain selain PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta menyebarkan berbagai macam rumor mengenai perusahaan jasa asuransi PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta.

Dampak yang bisa terjadi akibat resiko pesaing tersebut adalah dikarenakan rumor yang beredar dikalangan masyarakat dan nasabah. Rumor yang telah beredar tersebut dapat mempengaruhi citra perusahaan asuransi PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta dengan membuat kepercayaan nasabah dan masyarakat berkurang atas produk asuransi yang ditawarkan oleh PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta.

Dalam menangani resiko yang ada akibat rumor yang beredar di kalangan masyarakat dan nasabah maka PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta mengklarifikasi dan mengkonfirmasi langsung kepada masyarakat maupun nasabah bahwa rumor yang beredar tidak benar, selain itu dengan telah berdirinya perusahaan ini selama 30 tahun maka nasabah tidak perlu khawatir mengenai banyaknya berita miring yang ditujukan terhadap PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta.

Pada bagian ini, setelah peneliti meninjau kembali mengenai pembahasan diatas, maka peneliti menemukan bahwa resiko yang ada hanyalah berupa resiko pesaing, tidak ada resiko lainnya yang besar dan dapat memberikan dampak buruk bagi PT. Equity Life Indonesia, resiko pesaing adalah sesuatu yang biasa dalam dunia bisnis dan usaha. Selain itu

juga PT. Equity Life Indonesia dapat mengatasi kendala tersebut dengan cepat agar tidak terlalu memengaruhi citra perusahaan di depan nasabah dan masyarakat. Berdasarkan pembahasan pada bagian sebelumnya yaitu menyangkut tujuan pengendalian internal dan peraturan pemerintah mengenai OJK atas pengendalian internal maka pembahasan pada bagian ini telah cukup baik karena dapat tetap menjaga efektivitas dan efisiensi pada operasional PT. Equity Life Indonesia.

#### 4.3.4 Aktivitas Pengendalian

Aktivitas pengendalian adalah kebijakan dan prosedur yang dibuat untuk memastikan pelaksanaan petunjuk yang dibuat oleh manajemen. Kebijakan dan prosedur yang dibangun oleh manajemen untuk mencapai tujuan laporan keuangan yang obyektif (Indra, 2011).

Aktivitas pengendalian terbagi dalam beberapa komponen yang berguna untuk memberikan keyakinan bahwa tujuan perusahaan akan tercapai, selain itu aktivitas pengendalian ini adalah sebagai alat pedoman kerja untuk setiap pegawai perusahaan. Berikut adalah komponen-komponen yang membentuk aktivitas pengendalian di kantor PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta yang mencakup:

a) Otoritas yang memadai

Pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta kegiatan utama perusahaan adalah kegiatan operasional produksi dan pemasaran. Pada kegiatan produksi, PT. Equity Life Indonesia memiliki 9 produk terkait yaitu :

➤ Pro Education Plus

Merupakan program asuransi individu yang dirancang untuk memastikan tersedianya dana pendidikan bagi putra-putri nasabah dengan memberikan manfaat tahapan dana siswa pada saat masuk sekolah hingga meraih sarjana atau master.

➤ Asuransi Pitra Yadnya Plus

Asuransi pitra yadnya plus merupakan program asuransi seumur hidup untuk perorangan dengan tahapan, yang melindungi ekonomi tertanggung dan keluarga, berupa jaminan finansial apabila terjadi risiko meninggal dunia.

➤ Priority Life Protection

Merupakan asuransi jiwa berjangka yang dapat diperpanjang setiap tahun dengan pilihan sistem pembayaran premi yang dapat dipilih sesuai dengan kemampuan nasabah.

➤ Asuransi Multi Manfaat

Asuransi ini memberikan nilai manfaat saat hidup dengan pada akhir masa asuransi (jika tertanggung masih hidup dan tidak mengalami cacat tetap total) akan diberikan dana sebesar 100% uang pertanggungan dan kontrak asuransi berakhir. Sedangkan manfaat jika tertanggung meninggal dunia atau mengalami cacat tetap total maka selama masa asuransi, akan diberikan santunan sebesar 100% uang pertanggungan ditambah dengan pengembalian seluruh premi dasar yang telah dibayar.

➤ Pro Safe Plus

Asuransi pro safe plus merupakan perlindungan jiwa yang memberikan santunan meninggal sampai dengan 330% UP dan pengembalian premi.

➤ Flexi Protection Account

Asuransi flexi protection account merupakan produk asuransi unit link yang memberikan santunan sekaligus nilai tunai hasil investasi.

➤ Pro Wholelife Investa Plus

Merupakan asuransi jiwa yang memberikan garansi seumur hidup dengan berbagai manfaat dan pilihan investasi. Dengan santunan untuk keluarga yang ditinggalkan serta tingkat pengembalian yang menarik dari dana investasi yang dikelola secara profesional oleh manager investasi, pro wholife investa plus dapat memenuhi kelangsungan keluarga nasabah.

➤ Pro Wholelife Investa

Merupakan asuransi jiwa yang memberikan garansi seumur hidup dengan berbagai manfaat dan pilihan investasi. Dengan santunan untuk keluarga yang ditinggalkan serta tingkat pengembalian yang menarik dari dana investasi yang dikelola secara profesional oleh manager investasi.

➤ Asuransi Jiwa Berjangka

Asuransi jiwa berjangka merupakan produk asuransi yang apabila nasabah tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi, akan diberikan santunan sebesar 100% uang pertanggungan.

Sedangkan pada kegiatan pemasarannya, PT. Equity Life Indonesia melakukan penjualan asuransi dengan mendatangi nasabah satu persatu dan selain itu juga PT. Equity Life Indonesia menjalin rekanan dengan beberapa Bank, salah satunya yang ada di jogja yaitu Bank BPD DIY. Dengan menjalin kerja sama tersebut, PT. Equity Life Indonesia dan Bank BPD DIY mengharapkan agar layanan yang diberikan yaitu Flexi Safe Link melalui layanan Inbranch ini diharapkan dapat menjadi langkah awal untuk menjual produk asuransi lainnya yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat Yogyakarta. Produk Flexi Safe Link merupakan produk unit link yang menawarkan perlindungan sekaligus investasi. Pada layanan pemasarannya, PT. Equity Life Indonesia menyediakan beberapa layanan, diantaranya adalah:

- Layanan Klaim
- Layanan Polis
- Layanan Premi

b) Pemisahan Tugas

Berikut adalah penjelasan mengenai pemisahan tugas yang dilakukan pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta yang mana dalam perusahaan sendiri setiap posisi memiliki tugas dan tanggung jawab nya

masing-masing maka dari itu di dalam PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta sendiri setiap posisi memiliki tugas dan tanggung jawab nya sebagai berikut:

- Manager bertugas melakukan pengawasan dan pendampingan terhadap seluruh pegawai yang ada di dalam PT. Equity Life Indonesia dan bertanggungjawab penuh terhadap perusahaan.
- Mentor bertugas melakukan pengawasan penjualan dari setiap Bancassurance Relationship Officer (BRO) yang ada di setiap wilayah.
- Bancassurance Relationship Officer (BRO) bertugas memberikan yang namanya Surat Permintaan Asuransi Jiwa (SPAJ) ke nasabah agar diisi oleh calon nasabah.
- Admin bertugas melakukan rekapan dan penyimpanan data nasabah di dalam perusahaan yang di setor oleh BRO.
- Trainer bertugas memberikan pelatihan dan ilmu terhadap karyawan-pegawai yang membutuhkan pelatihan khusus di bidang asuransi.

#### c) Catatan Akuntansi

Berikut catatan akuntansi yang di gunakan di dalam PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, dalam melakukan pengendalian

- Kwitansi akuntansi klaim
- kwitansi akuntansi polis
- kwitansi akuntansi premi
- Surat Permintaan Asuransi Jiwa (SPAJ)

- Tagihan Billing berupa SMS ke nasabah

#### d) Pengendalian Akses

Dalam pengendalian akses catatan akuntansi, PT. Equity Life Indonesia menerapkan pengendalian sebagai berikut, Noni (2017 a):

- Dokumen dari nasabah berupa SPAJ dibawah oleh bagian marketing, dan setelah itu dokumen tersebut di berikan kepada bagian administrasi untuk di rekap dan kemudian diproses dan di simpan sebagai bukti.
- Dokumen SPAJ tersebut memiliki kelengkapan mengenai profil resiko nasabah, dimana sebelum mengisi dan menyetujui kontrak antara nasabah dan jasa asuransi yang ditawarkan oleh PT. Equity Life Indonesia, nasabah diwajibkan untuk membaca dokumen tersebut terlebih dahulu. Kemudian ada juga dokumen berupa surat kuasa pengajuan klaim, untuk mengendalikn akses atas dokumen-dokumen tersebut PT. Equity Life Indonesia membatasi dengan hanya memperbolehkan nasabah memiliki salinannya dan lembar aslinya dipegang oleh pihak pemberi asuransi yaitu PT. Equity Life Indonesia.

#### e) Verifikasi Independen

Pengecekan secara independen meliputi empat aktivitas pengendalian yang terdiri dari pemisahan fungsi yang memadai, prosedur otorisasi yang memadai, perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan



agen yang bertanggung jawab atas asuransi yang ditawarkan. Kemudian untuk pengendalian akses, PT. Equity Life Indonesia membatasi akses dengan hanya memperbolehkan memiliki salinan dari dokumen yang berhubungan dengan customer sedangkan untuk dokumen asli tetap disimpan oleh agen asuransinya. Yang terakhir adalah verifikasi independen, pada bagian ini PT. Equity Life Indonesia melakukan pengecekan secara independen atas empat aktifitas pengendalian yang telah dijelaskan diatas. Melihat hal tersebut, peneliti menilai bahwa dalam pengendaliannya PT. Equity Life Indonesia dalam menjalankan fungsinya sebagai perusahaan asuransi dengan kegiatan berupa produksi dan pemasaran telah cukup baik, penilaian peneliti ini dilakukan atas dasar menyesuaikan dengan apa yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya yaitu tujuan pengendalian internal dan komponen pengendalian internal yang menjelaskan mengenai aktivitas pengendalian tentang kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk memastikan bahwa tindakan yang tepat telah dilakukan untuk menangani berbagai resiko yang telah diidentifikasi.

#### **4.3.5 Informasi dan Komunikasi**

Kebijakan dan prosedur pengendalian yang berkaitan dengan sistem akuntansi adalah bahwa transaksi dilaksanakan dengan mencegah terjadinya salah saji potensial terhadap pernyataan manajemen dalam laporan keuangan (Indra, 2011). Organisasi harus memiliki informasi yang relevan dan dapat diandalkan baik informasi keuangan maupun non keuangan, yang berhubungan dengan peristiwa-peristiwa eksternal dan internal, yang menyediakan dan

dan catatan yang cukup serta pengendalian fisik atas kekayaan dan catatan (Mulyadi, 2014)

Pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, verifikasi independen yang telah dilakukan adalah terkait dengan keempat aktivitas tersebut, seperti otorisasi memadai yang dilakukan oleh pihak berwenang pada perusahaan, pemisahan tugas dan fungsi pada masing-masing bagian, penggunaan dokumen dan catatan akuntansi yang cukup serta dalam pengendalian fisik yang memadai.

Keempat komponen tersebut sejalan dengan pengendalian internal yang di kembangkan oleh PT. Equity Life Indonesia dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai keefektifan dan efisiensi suatu organisasi atau perusahaan.

Di bagian ini, setelah peneliti meninjau kembali mengenai pembahasan yang telah dijelaskan diatas, peneliti menemukan bahwa pada bagian komponen-komponen yang membentuk aktivitas pengendalian diantaranya yaitu otoritas yang memadai menjelaskan bahwa kegiatan utama pada PT. Equity Life Indonesia adalah berupa kegiatan operasional produksi dan pemasaran. Dan untuk pemisahan tugasnya PT. Equity Life Indonesia membagikan setiap posisi tersebut sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang di embankan kepada setiap pegawai dengan melihat posisi jabatan pegawai tersebut. Pada bagian catatan akuntansi, PT. Equity Life Indonesia memiliki beberapa catatan yang digunakan untuk kelancaran operasional hingga dokumen yang berkaitan langsung antara customer dan

memanfaatkan berbagai bentuk dan sarana komunikasi serta mengelola, mengembangkan dan memperbarui sistem informasi secara terus menerus.

Mengingat informasi dan komunikasi adalah hal penting yang digunakan untuk menjalankan setiap kegiatan perusahaan agar bisa lebih efektif dan efisien, maka PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta menggunakan informasi dan komunikasi berupa lisan maupun tulisan berupa dokumen yang dapat mendukung berjalannya setiap kegiatan perusahaan. Berikut adalah penjelasan dari Ibu Noni Agustin (2018, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta:

“Ya ada itu pasti, ya mereka mau report atau mereka mau closing besar atau apa atau mau menanyakan tentang claim, histori nasabah semuanya kordinasi nya kesini karyawan yang di dalam staff admin, jadi mereka juga ngga bisa berdiri sendiri juga, jadi semua perusahaan saya rasa saling membutuhkan dan harus ada divisi-divisi tertentu.”

Selain itu, sesuai dengan penjelasan dari Noni (2018, a) informasi dan komunikasi berupa dokumen di kantor pemasaran PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta yang memiliki hubungan korelasi antara beberapa bagian. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

“Ada, kalau spaj itu kan dokumen, dokumen dari nasabah yang di bawa marketing, diberikan kepada administrasi itu kan sudah menghasilkan hubungan korelasi nya jadi dokumen-dokumen dari nasabah itu, kalau marketing kan istilahnya mejual produk jadi semuanya di serahkan kepada administrasi, jadi mereka ngga pegang dokumen.”

Dari penjelasan diatas disebutkan bahwa hubungan yang terjalin antara informasi dan komunikasi dalam pemasaran produk asuransi pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta dibutuhkan guna

menjalankan setiap kegiatan didalam perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan bahwa informasi berupa komunikasi dibutuhkan guna mengetahui setiap perkembangan yang terjadi pada bagian marketing seperti saat *report* ataupun *closing* bagian marketing membutuhkan informasi dari bagian admin berupa data histori nasabah, ataupun *claim*. Sedangkan Informasi lain berupa dokumen adalah berbentuk SPAJ (Surat Permintaan Asuransi Jiwa), SPAJ adalah kewajiban tertanggung untuk mengungkapkan kepada penanggung semua fakta dan keterangan yang sebenar-benarnya mengenai resiko yang akan dipertanggung. Informasi dan komunikasi yang terjalin dari dokumen SPAJ tersebut adalah lembar SPAJ yang telah diisi oleh nasabah yang kemudian dibawah oleh pihak marketing seperti BRO (Bancassurance Relationship Officer) akan diserahkan kepada bagian admin yang mengurus segala bentuk dokumen yang nantinya akan dikirim ke kantor pusat.

Berdasarkan yang telah dijelaskan pada pembahasan diatas, peneliti menilai bahwa pada bagian informasi dan komunikasi telah cukup baik karena ada hubungan yang terjalin antara bagian satu ke bagian lainnya. Setiap divisi tidak hanya berdiri masing-masing tapi saling membutuhkan dan menjalin komunikasi dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya pada bagian tujuan pengendalian internal yaitu dalam mencapai efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan, keadaan yang telah dijelaskan pada pembahasan diatas telah cukup baik.

#### 4.3.6 Pemantauan

Proses penilaian kualitas kinerja dari struktur pengendalian internal sepanjang waktu (Indra, 2011). Dilaksanakan melalui pemantauan berkelanjutan, evaluasi terpisah, dan tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya. Pemantauan berkelanjutan diselenggarakan melalui kegiatan pengelolaan rutin, supervisi, pembandingan, rekonsiliasi, dan tindakan lain yang terkait dalam pelaksanaan tugas. Evaluasi terpisah diselenggarakan melalui penilaian sendiri, review, dan pengujian efektivitas sistem pengendalian intern yang dapat dilakukan divisi pengawasan atau auditor internal suatu organisasi atau pihak eksternal organisasi. Tindak lanjut rekomendasi hasil audit dan review lainnya harus segera diselesaikan dan dilaksanakan sesuai dengan mekanisme penyelesaian rekomendasi hasil audit dan review lainnya yang ditetapkan.

Pemantauan yang dilakukan oleh PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta dalam melihat kinerja pegawai adalah melalui media sosial, selain itu manajer juga terkadang turun langsung ke tiap-tiap cabang untuk melihat kondisi setiap pegawai. Seperti yang telah dijelaskan dari Ibu Noni Agustin (2017, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Karna kita kan kebetulan memang ngga bisa ketemu mereka setiap hari dan orang nya pun banyak ada yang sampai wonosari, ada yang sampai bantul ada yang wates kalau setiap hari mereka harus ke casagrande untuk absen kan kasian juga jadi mereka kan datang nya langsung ke cabang bank rekanan kalau kebetulan ini kan bank rekanan nya bank BPD jadi kita paling melalui media, melalui WA gitu komunikasi nya atau mereka bisa telvon atau saya yang telvon mereka atau terkadang saya muter juga ke cabang-cabang untuk melihat kondisi mereka

disana terkadang ngga ketemu juga ngga papa saya tau mereka puter ke nasabah juga ngga apa-apa.”

Selain itu, sesuai dengan penjelasan Noni Agustin untuk pemantauan atas kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

“kalau untuk karyawan yang di lapangan itu kan masuknya tenaga kemitraan berdasarkan target yang mereka dapat menyesuaikan dengan target nya menyesuaikan dengan gajinya tapi kalau untuk staff yang disini berdasarkan kinerjanya kalau divisi saya lapangan atau selling penjualan ya angka juga tapi kalau divisi nya claim atau administrasi atau customer service ya nasabah yang mengajukan klaim ya berapa persen ada CPA nya sendiri.”

Dari penjelasan diatas, terlihat bahwa pemantauan yang dilakukan pada kantor cabang yogyakarta adalah dengan pengecekan pegawai melalui media sosial seperti WhatsApp, kemudian terkadang manajer akan turun langsung untuk memantau keadaan serta pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pegawai. selain itu, kegiatan pemantauan lainnya adalah dengan menyesuaikan target yang dikerjakan oleh setiap bagian marketing yang di tempatkan di tiap-tiap cabang yang nantinya akan disesuaikan dengan gaji yang akan dibayarkan kepada pegawai bersangkutan, dan untuk staff seperti divisi claim, administrasi, dan *customer service* yang berada di kantor cabang yogyakarta akan di pantau langsung oleh Head Officer (HO) pusat serta gajinya mengikuti kinerja yang dilakukan oleh pegawai.

Berdasarkan penjelasan pada pembahasan diatas, peneliti menilai bahwa pada pemantauan yang dilakukan oleh PT. Equity Life Indonesia telah cukup baik, menurut Ibu Noni Agustin (2017, a) dikarenakan tempat para Bancassurance Relationship Officer yang berada di lapangan cukup jauh dari

kantor cabang, maka pemantauan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan cukup dengan mengecek kinerja pegawainya melalui pesan singkat pada *smartphone* dalam hal ini manajemen perusahaan menggunakan whatsApp untuk mengecek keberadaan pegawainya, selain itu manager perusahaan terkadang turun langsung ke lapangan untuk mengecek langsung kinerja setiap agen yang ditempatkan di luar kantor cabang. Tidak hanya berhenti disitu, PT. Equity Life Indonesia juga melakukan pemantauan dari target yang telah ditetapkan. Dengan melihat cara yang dilakukan PT. Equity Life Indonesia serta mengacu pada pembahasan pada bagian sebelumnya yaitu tujuan pengendalian internal selama kegiatan yang dilakukan diyakini cukup memadai untuk pencapaian dalam efektivitas dan efisiensi operasional pada perusahaan, dalam hal pemantauan peneliti menganggap hal tersebut telah cukup efektif dan efisien.

#### **4.4 Implementasi Pengendalian Internal pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta**

setiap organisasi atau perusahaan memiliki pengendalian internal, dimana pengendalian internal bertujuan untuk mencegah kerugian atau pemborosan dalam pengolahan sumber daya perusahaan. Pengendalian internal yang baik adalah pengendalian internal yang menyediakan informasi tentang bagaimana menilai kinerja perusahaan serta menyediakan informasi yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan.

Pengendalian Internal adalah merupakan suatu cara untuk mengarahkan, mengawasi dan mengukur sumber daya suatu organisasi. Pengendalian Internal bertujuan untuk menjamin manajemen perusahaan agar tujuan yang ditetapkan

perusahaan dapat tercapai, laporan keuangan yang dihasilkan dapat dipercaya, dan kegiatan perusahaan sejalan dengan hukum dan peraturan.

#### **4.4.1. Penilaian atas pertanggungjawaban kinerja pegawai**

Kinerja adalah keberhasilan pusat pertanggungjawaban atau personel dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan dengan perilaku yang diharapkan. Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme yang jelas.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Dalam pengendalian internal pada perusahaan, ada penilaian atas pertanggungjawaban kinerja pegawai kepada Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, ada beberapa bentuk pertanggungjawaban pegawai atas kinerja yang dilakukan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada perusahaan. Seperti yang sudah dijelaskan oleh Ibu Noni Agustin (2017, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Ada... Pertama kan bentuk kinerja mereka itu terhitung setiap bulan itu nanti kelihatan dari produksi mereka namanya kalau marketing kan



pasti yang dilihat adalah angka habis angka baru etika dan sebagainya itu menyusul tapi yang jelas di lihat itu adalah angka karena itu mempengaruhi nanti gaji mereka kedepannya, demi target bulanan.”

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja pegawai pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, kinerja pegawai di hitung pada setiap bulan, dalam menghitung kinerja pegawai perusahaan memiliki tolak ukur yaitu dengan seberapa besar produksi mereka yang artinya seberapa besar seorang pegawai menjual produk asuransi yang di jalani oleh perusahaan. Maka dari itu penilaian terhadap kinerja seorang pegawai dapat dinilai dari seberapa besar atau banyak seorang pegawai menjual produk asuransi. Setelah itu dapat dilihat dari angka produksi yang di capai oleh pegawai, angka produksi yang di capai pada setiap pegawai harus memenuhi target yang di ajukan oleh perusahaan kepada seorang pegawai, bagi seorang pegawai target yang ditetapkan oleh perusahaan harus terpenuhi karna penilaian kinerja pegawai dapat di lihat dari target yang di capai seorang pegawai, semakin banyak seorang pegawai mendapatkan klien untuk asuransi dalam hal ini semakin besar produksi yang di hasilkan pegawai maka semakin besar gaji yang akan di terima oleh pegawai tersebut, setelah itu maka muncullah seberapa banyak angka dari produksi yang di hasilkan saat pegawai bekerja, akan tetapi dalam hal penilaian kinerja pegawai dalam PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta tidak hanya persoalan angka seberapa banyak produksi seorang pegawai tapi unsur etika juga di nilai oleh perusahaan terhadap pegawai, ketika pegawai melanggar etika maka perusahaan akan memberikan sanksi

atau mengeluarkan pegawai secara langsung, karna PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta melatih dan mendidik pegawai nya harus beretika dan patuh terhadap peraturan yang diterapkan oleh perusahaan sendiri. Tetapi memang yang paling penting dalam perusahaan asuransi sendiri adalah melihat angka produksi atau penjualan terhadap produk perusahaan yang di miliki untuk meningkat kinerja pegawai itu sendiri dan meningkatkan gaji yang di terima oleh seorang pegawai, sehingga para pegawai akan berlomba-lomba meningkat peroduksi dan memenuhi target yang di tetapkan perusahaan setiap bulan nya.

Pada bagian pembahasan ini, peneliti menilai bahwa dalam penilaian atas pertanggungjawaban kinerja pegawai PT. Equity Life Indonesia berfokus kepada angka produksi, dari angka produksi manajemen perusahaan dapat melihat dan mempertimbangkan kinerja dari setiap pegawai. Selain itu, pertanggungjawaban atas kinerja pegawai juga dapat diukur dari seberapa besar pegawai tersebut memperoleh angka produksi dari penjualan atas jasa asuransi yang di tawarkan oleh PT. Equity Life Indonesia. Dengan melihat dari penjelasan yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya yaitu tujuan pengendalian internal, peneliti menilai bahwa selama kegiatan tersebut diyakini dapat memadai dalam pencapaian kinerja operasional dalam suatu organisasi atau perusahaan maka keadaan yang telah dijelaskan diatas masih cukup baik untuk mencegah terjadinya penurunan angka produksi dan agar pegawai tetap focus dalam bekerja untuk mencapai target yang telah ditentukan.

#### 4.4.2 Evaluasi atas kinerja Pegawai guna mengetahui kendala dan meningkatkan kinerja karyawan

Dalam pengendalian internal pada perusahaan, ada evaluasi kinerja yang harus di lakukan oleh seorang atasan untuk para pegawai guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam perusahaan dan pada kinerja pegawai-pegawai pada PT. Equity Life Indonesia. Seperti yang sudah dijelaskan oleh Ibu Noni Agustin (2017, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Kalau evaluasi itu keliatan per 3 bulan karna mereka setiap 3 bulan itu ada kenaikan grade atau penurunan grade.. nah dari setiap 3 bulan itu kita langsung apa namanya itu eee di akhir bulan misalnya kita harus fokus ke mereka ini loh kurang sekian kalau grade nya naik kita harus eee fokus ke mereka untuk menginformasikan angka-angka yang kekurangan angka-angka mereka dari situ nanti mereka dari angka tu kurangnya apa kendalanya apa, mungkin kalau di lapangan itu biasanya saya turun langsung kelapangan menemani mereka persentasi atau langsung berbicara langsung perorangan bisa untuk bantu meningkatnya produksi teman-teman disini.”

Menurut penjelasan Ibu Noni Agustin, evaluasi yang dilakukan PT. Equity Life Indonesia terhadap kinerja pegawai dapat terlihat setiap 3 bulan, di setiap 3 bulan ini nanti perusahaan akan melihat seberapa besar angka penjualan yang di peroleh oleh seorang pegawai, angka penjualan yang dilakukan seorang pegawai PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta itu memang di hitung per bulan sehingga nanti sampai pada per 3 bulan maka akan terlihat total penjualan yang di lakukan oleh seorang pegawai, dari sana perusahaan nanti dapat memberikan penilaian sendiri terhadap pegawai yang selalu meningkat kinerjanya perbulan di hitung dari

penjualan yang dilakukan pegawai itu sendiri maka perusahaan akan melakukan kenaikan grade terhadap pegawai tersebut, ketika seorang pegawai mengalami penurunan dalam melakukan produksi untuk perusahaan maka pegawai tersebut akan mengalami penurunan grade dikarenakan setiap 3 bulan selalu ada kenaikan grade atau penurunan grade, dari sana perusahaan akan melihat apa saja kendala yang dialami oleh pegawai sehingga pegawai tersebut mengalami penurunan angka produksi maka dari itu perusahaan akan dapat mengetahui kendala-kendala apa saja yang dirasakan dan dialami oleh pegawai selama bekerja di lapangan. Sehingga dari hal tersebut seorang manajer dapat langsung melakukan langkah antisipasi untuk meningkatkan kembali kinerja seorang pegawai, langkah biasanya yang dilakukan seorang manajer melihat angka penurunan produksi yang dialami oleh perusahaan biasanya mengumpulkan karyawan secara langsung dan menanyakan kendala-kendala apa saja yang dialami perusahaan atau dengan cara melakukan pendekatan secara langsung karyawan yang mengalami penurunan produksi tersebut sehingga seorang manajer mengetahui informasi secara detail langsung dari karyawan. Tindakan yang dilakukan manajer sendiri memang sudah sangat tepat dalam mengevaluasi kinerja karyawan dan mengetahui kendala-kendala apa saja yang dialami karyawan dalam menjalankan produksi perusahaan sendiri. Tindakan yang dilakukan manajer tidak hanya mengumpulkan dan menemui langsung pegawai-pegawai yang mengalami penurunan grade tetapi manajer perusahaan yaitu Ibu Noni Agustin dalam

waktu tertentu biasanya pada akhir bulan akan turun langsung ke lapangan untuk mengevaluasi dan menemani pegawai-pegawai dalam melakukan produksi untuk perusahaan dalam hal ini seorang manajer mengawal dan mendampingi penuh pegawai-pegawainya dalam memproduksi untuk perusahaan.

Pada pembahasan ini, peneliti melihat dan menilai bahwa seorang manajer dalam mengawal dan mendampingi pegawai untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja pegawai hingga mengetahui kendala-kendala apa saja yang dialami oleh setiap pegawai cukup maksimal, karena seorang manajer tidak lepas tangan begitu saja terhadap pegawai-pegawainya tetapi bertanggung jawab penuh terhadap pegawai-pegawainya. Selain itu dalam mengevaluasi atas kinerja pegawai guna mengetahui kendala dan meningkatkan kinerja pegawai pada pembahasan ini dinilai cukup baik, hal tersebut dikarenakan dalam proses evaluasi manager setiap akhir bulan akan turun langsung ke lapangan untuk mendampingi pegawai-pegawainya yang berada di lapangan, pada kesempatan lain juga manajemen perusahaan dapat melihat kinerja pegawai setiap tiga bulan dari angka penjualan produk oleh masing-masing pegawai. Setelah melihat pembahasan tersebut, dengan mengaitkan dengan penjelasan pada bagian sebelumnya yaitu tujuan pengendalian internal, maka peneliti menilai sesuai apa yang telah dijelaskan pada pembahasan diatas keadaan tersebut sudah cukup baik karena selama pegawai masih mematuhi peraturan yang berlaku dan kegiatan

dalam lingkungan perusahaan masih tetap efektif dan efisien maka kegiatan tersebut masih cukup baik.

#### 4.4.3 Pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan

Dalam pengendalian internal pada PT. Equity Life Indonesia, pada dasarnya dalam meningkatkan kinerja operasional harus ada pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pada perusahaan juga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menaikan angka-angka produksi. Pelatihan berfungsi sebagai peningkatan kualitas seorang agen asuransi. Seperti yang sudah dijelaskan oleh Ibu Noni Agustin (2017, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Hmmm... Terkadang ada tapi ngga berkala jadi kita ngelihat dulu kebutuhannya, misalkan mereka kebutuhan ini mereka mererefresh untuk motivasi kita bisa panggil orang untuk ee memotivasi mereka kemudian atau ngga mereka harus refresmen produk secara untuk invesmen atau investasinya kita juga panggil orang untuk mereka belajar skala investasi jadi kita melihat kinerja mereka kebutuhan mereka apa dulu tapi kalau untuk pelajaran per eeee apanamanya itu kayak tranning gitu ya mengikuti kebutuhan jadi tidak bisa berkala atau bagaimana gitu. Mungkin produk knowladge harus di lancarkan maka di buatlah pelatihan produk knowladge.”

Dari penjelasan diatas, kebutuhan setiap karyawan dalam meningkatkan kinerja untuk karyawan memang berbeda-beda satu sama lain nya, dalam hal ini PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta sendiri sangat peduli terhadap karyawan-karyawannya sendiri karna karyawan merupakan ujung tombak dari sebuah perusahaan dengan meningkatnya kinerja dan potensi yang di miliki karyawan itu dapat mempengaruhi perusahaan secara umumnya baik dari

pendapatan atau pun kualitas perusahaan tersebut. Sehingga PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta memberikan beberapa treadmen untuk para karyawannya guna meningkatkan kinerja karyawan, dalam hal pemberian treadmen tersebut PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta sendiri biasanya memberikan pelatihan-pelatihan terhadap karyawan, pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sendiri biasanya berupa pelatihan-pelatihan yang bersifat motivasi karena pengalaman yang paling sering dialami oleh perusahaan menurunnya motivasi kerja yang dimiliki oleh para karyawan sehingga perusahaan melakukan pelatihan peningkatan motivasi untuk para karyawan, dengan demikian dorongan motivasi yang diberikan perusahaan untuk karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh. Perusahaan juga biasanya mengadakan pelatihan untuk meningkatkan softskill seorang karyawan yaitu dengan mengadakan pelatihan bagaimana cara investasi yang baik dalam hal ini seorang karyawan dituntut untuk bisa melakukan refres produk secara berkala untuk investasi, hasil dari pelatihan tersebut meningkatnya softskill yang dimiliki seorang karyawan. Akan tetapi perusahaan sering sekali melakukan pelatihan dilihat dari kebutuhan apa saat ini yang dibutuhkan perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh dan kinerja karyawan secara menyeluruh dengan demikian perusahaan dapat lebih meminimalisir pengeluaran untuk pelatihan karyawan karena perusahaan hanya melihat apa saja kebutuhan karyawan yang harus ditingkatkan. Dan peran seorang manajer dalam hal ini harus lebih peka kebutuhan apa yang dibutuhkan karyawan dan softskill seperti apa yang harus lebih dikembangkan oleh karyawan yang ada di dalam PT. Equity Life

Indonesia Cabang Yogyakarta. Ketika semua kebutuhan karyawan terpenuhi dan kemampuan karyawan meningkat maka perusahaan akan cukup tenang dan percaya akan hasil yang maksimal di berikan oleh karyawan. Dalam hal ini PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta memang tidak mengadakan pelatihan secara berkala. Tetapi paling tidak setiap tahun nya ada beberapa pelatihan yang di lakukan oleh PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta Sendiri guna meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut.

Dari pembahasan yang telah dijelaskan diatas, peneliti menilai bahwa dalam memberikan pelatihan terhadap pegawai pada PT. Equity Life Indonesia tidak dilakukan secara berkala. Dimana, pelatihan yang diberikan hanya berdasarkan kebutuhan dari pegawai. Untuk pelatihan khusus yang diberikan kepada seluruh pegawai seperti pegawai baru tidak diadakan sehingga menurut peneliti keadaan ini masih kurang maksimal agar kinerja operasional pada PT. Equity Life Indonesia tetap efektif dan efisien. Berdasarkan pembahasan yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya yaitu tujuan pengendalian internal tentang entitas yang didesain dalam memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian terhadap efektifitas dan efisiensi operasi, peneliti menilai keadaan tersebut masih kurang maksimal untuk menjaga pegawai tetap bekerja dan melakukan tugasnya dengan baik.

#### **4.4.4 Target Penjualan Produk Asuransi Untuk Pegawai**

Dalam Pengendalian Internal pada sebuah perusahaan asuransi, dalam hal meningkatkan angka-angka produksi dan meningkatkan rasa tanggungjawab pegawai atas pekerjaan yang mereka emban adalah dengan



memberikan target kepada pegawai dimana target tersebut harus mereka penuhi setiap bulannya. Seperti yang telah dijelaskan Ibu Noni Agustin (2017, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Ya setiap bulan mereka kan target nya sesuai grade nya jadi disini ada grade nya junior, senior, eee eksekutif, dan senior eksekutif dilihat dari target nya itu mempengaruhi gaji, gaji nya masuk ke level paling tinggi gajinya pun lebih tinggi lagi gitu, jadi ada perlevel target nya gitu.”

Menurut Ibu Noni Agustin, selaku manajer PT. Equity Life Indonesia dalam melakukan penjualan produk asuransi perusahaan yang dilakukan oleh pegawai perusahaan memberlakukan target untuk para pegawainya pada setiap bulan, dalam hal ini target yang diberikan perusahaan terhadap pegawai itu berbeda-beda sesuai dengan grade yang di pegang oleh pegawai yang ada di dalam perusahaan seperti halnya seorang junior itu memiliki target yang berbeda dengan seorang manajer baik pun dengan seterusnya posisi-posisi yang ada di dalam perusahaan tersebut, jadi dalam hal ini perusahaan menerapkan system keadilan karna target yang di berikan kepada pegawai sesuai dengan posisi atau grade nya masing-masing. Dengan demikian Pemberlakuan target kepada setiap pegawai bertujuan untuk meningkatkan angka-angka produksi dari produk asuransi yang di tawarkan untuk kalangan masyarakat. Dengan adanya target yang harus di capai pada setiap bulan dan juga gaji yang di sesuaikan dengan hasil yang telah di capai oleh para pegawai, maka diharap seluruh pegawai

dapat lebih giat dalam mencapai dan meningkatkan angka-angka produksi sesuai target yang telah ditetapkan.

Dari pembahasan yang telah dijelaskan diatas, peneliti menilai bahwa pemberian target berdasarkan dengan posisi atau grade nya masing-masing sesuai dengan yang ada di perusahaan itu cukup adil dan baik karna setiap target yang terpenuhi di dalam perusahaan akan memberikan dampak yang baik bagi setiap pegawai karena bonus yang bisa diperoleh sesuai dengan grade nya masing-masing, dengan demikian pendapatan atau gaji pegawai itu berdasarkan grade nya masing-masing dari sini pegawai dapat lebih baik lagi dalam bekerja dan lebih bekerja keras lagi dalam mencapai target mereka yang di berikan perusahaan. Dari pembahasan diatas peneliti menilai bahwa sesuai dengan yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya yaitu tujuan pengendalian internal, keadaan diatas telah cukup baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan.

#### **4.5 Perbaikan yang Dapat Dilakukan Guna Mengatasi Kendala dan Meningkatkan Kinerja Operasional pada PT. Equity Life Indonesia**

##### **4.5.1. Kendala yang dihadapi**

Dalam menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan, selalu ada kendala yang dapat dihadapi oleh perusahaan. Kendala yang dihadapi oleh PT. Equity Life Indonesia sebenarnya bukanlah kendala yang terlalu signifikan. Kendala yang biasanya terjadi adalah seputar kendala yang dialami pegawai dalam menjalankan tugas di lapangan dan pencapaian target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Dalam mengepalai suatu bidang dengan berbagai macam karakter dari pegawai dan juga saat mengimplementasikan pengendalian internal pada

perusahaan dengan melibatkan pegawai-pegawai bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Seperti yang telah dijelaskan Ibu Noni Agustin (2017, a) selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta, adalah sebagai berikut:

“Namanya mengepalai banyak orang dengan kondisi emosional orang itu berbeda-beda memang pasti ada masalah ada kendala tapi sejauh kita ini kita berusaha untuk selalu diskusi, terus melakukan rutinitas untuk meeting mungkin setiap satu minggu sekali atau dua minggu sekali untuk membicarakan apa yang menjadi kendala dari mereka dan apa yang menjadi kendala dari saya, kesulitan saya kadang kan karna setiap orang ini pribadi nya macam-macam ni, membawahi macam-macam orang, mereka kadang ya emosi juga mereka kan naik turun namanya masih pada muda semuanya saya juga harus mengatur kondisi emosi saya juga iya pasti kalau kendala pasti banyak tapi ya kita biasanya jalan pintasnya ya kita bicarakan di diskusikan.”

Dari penjelasan diatas, dalam mengatasi kendala yang terjadi, Ibu Noni Agustin selaku Bancassurance Relationship Manager pada PT. Equity Life Indonesia Cabang Yogyakarta mengatasi setiap kendala yang terjadi terutama kendala yang dihadapi oleh setiap pegawai yang bekerja di lapangan atau pegawai yang ditempatkan dan bekerja di luar kantor PT. Equity Life Indonesia dengan cara berdiskusi, demi mengurangi kendala yang dapat terjadi, Ibu Noni Agustin memberlakukan diskusi dengan semua pegawai-pegawainya baik yang berada di dalam dan di luar kantor setiap satu minggu satu kali atau dua minggu satu kali. Diskusi yang dilakukan dengan semua pegawai bertujuan untuk mendiskusikan kendala atau kesulitan apa saja yang dihadapi saat bekerja dilapangan kemudian mencari solusi dari setiap kendala tersebut bersama-sama.

Selain penjelasan diatas, peneliti menemukan beberapa kendala lagi yaitu salah satunya berada pada bagian lingkungan pengendalian dan pelatihan-

pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pada bagian lingkungan pengendalian, peneliti menemukan bahwa pada pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, pembahasan yang menjelaskan mengenai filosofi dan gaya operasi manajemen dan juga pada pembahasan mengenai pembagian wewenang dan pembebanan tanggungjawab masih kurang baik, hal tersebut dikarenakan tidak adanya tim atau divisi khusus yang menangani perencanaan strategi dan pengendalian melainkan dibebankan seluruhnya kepada manajemen atas dalam hal ini yaitu Ibu Noni Agustin selaku Bancassurance Relationship Officer. Selain itu, pada pembahasan mengenai pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kinerja pegawai peneliti menemukan bahwa pelatihan yang diberikan kepada pegawai tidak dilakukan secara berkala sehingga menurut peneliti keadaan ini masih kurang baik karena tidak dilakukan secara menyeluruh, menurut peneliti, pelatihan terhadap pegawai itu sangatlah penting terutama kepada pegawai baru khususnya pegawai agen asuransi.

#### **4.5.2 Perbaikan dalam meningkatkan kinerja operasional**

Berdasarkan analisa pembahasan diatas, peneliti memberikan usulan perbaikan terhadap kendala yang terjadi pada pengendalian internal agen asuransi pada PT. Equity Life Indonesia. Adapaun perbaikan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- Dari segi pemasaran produk asuransi, untuk menaikan angka-angka produksi dan selalu dapat mencapai target yang ditetapkan, PT. Equity menetapkan reward kepada seluruh pegawai untuk membangun semangat dan motivasi dalam bekerja.

- Mendiskusikan segala sesuatu yang bisa menjadi kendala serta kesulitan apa saja yang dihadapi pada saat bekerja dilapangan kemudian mencari solusinya bersama. Diskusi yang dilakukan sebaiknya dilakukan bersama mulai dari pimpinan hingga pegawai terendah agar segala sesuatu yang dianggap dapat menghambat kinerja bisa diketahui dan di cari solusinya bersama.

#### **4.5.3 Usulan atau saran peneliti terhadap kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja pegawai**

Berdasarkan analisa atas kendala yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja operasional pada PT. Equity Life Indonesia, peneliti ingin memberikan saran atau usulan terhadap kendala-kendala yang ada. Adapun usulan dan saran yang diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Dari segi pemasaran produk asuransi, untuk menaikkan angka-angka produksi dan selalu dapat mencapai target yang ditetapkan, sebaiknya manajemen perusahaan lebih mengenali kendala yang ada untuk mendapatkan solusi yang tepat seperti, mengidentifikasi dan menganalisa penyebab dari kendala yang dihadapi, menetapkan standar kinerja yang diharapkan, menggali gagasan untuk menetapkan solusi kemudian menyusun rencana perbaikan dan tindak lanjut.
2. Dari segi penilaian kinerja pegawai, manajemen perusahaan sebaiknya mewajibkan semua pegawai membuat laporan harian selama satu bulan mengenai pekerjaan dan sebatas mana yang

mereka capai dalam memasarkan produk asuransi, hal tersebut bertujuan untuk membangun semangat kerja pegawai karena selain harus mengejar target yang ditetapkan, pegawai-pegawai juga harus memberikan laporan kepada atasan untuk kemudian dianalisa hasil kinerja tersebut.

3. Melihat dari segi target pemasaran, peneliti mengusulkan sebagai seorang manajer juga harus memiliki visi mengenai strategi pemasaran karena dengan mempunyai strategi pemasaran yang tepat, bukan hanya mendapatkan laba tetapi akan membawa perusahaan kepada keberhasilan dan terus eksis dalam persaingan bisnis. Selain itu, ada baiknya perusahaan membuat rencana dalam menawarkan produk asuransi agar mudah diingat oleh masyarakat dan dapat mengundang minat masyarakat dalam menggunakan produk asuransi pada PT. Equity Life Indonesia.
4. Peneliti menyarankan agar PT. Equity Life Indonesia membuat suatu tim yang khusus dalam melakukan perencanaan serta menangani pengendalian dalam menilai kinerja operasional seluruh pegawai agar kinerja operasional pada PT. Equity Life Indonesia lebih efektif dan efisien karena ada bagian yang melakukan perencanaan serta pengendalian tidak mengandalkan satu orang yang berfikir atas segala kegiatan serta tindakan yang harus dilakukan dalam 1 ruang lingkup perusahaan yaitu kantor cabang PT. Equity Life Indonesia.

5. Peneliti menyarankan agar dalam memberikan pelatihan kepada pegawai pada PT. Equity Life Indonesia, sebaiknya pelatihan yang diberikan dilakukan secara berkala terutama kepada pegawai baru berupa agen asuransi. walaupun rata-rata dari agen asuransi telah memiliki lisensi keagenan, tetapi pelatihan dasar pada saat awal pegawai baru masuk itu diperlukan dalam rangka mengajari agen-agen tersebut untuk bekerja secara efektif dan efisien dan bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Maksud dari pelatihan yang dibutuhkan oleh agen baru adalah bertujuan untuk menjadikan para agen pemula tersebut mampu memahami asuransi yang akan ditawarkan dan mampu melayani calon nasabah dengan baik. Pelatihan tersebut membekali para agen baru mengenai profil perusahaan, konsep dasar asuransi, jaringan bisnis yang dimiliki PT. Equity Life Indonesia, produk-produk asuransi hingga bagaimana cara untuk janji temu dengan calon nasabah.

Dari rumusan masalah ketiga ini, PT. Equity Life Indonesia sudah cukup bagus dalam melakukan perbaikan dalam mengatasi masalah atau kendala yang ada. Tapi dalam implementasinya, peneliti menemukan bahwa web yang digunakan PT. Equity Life Indonesia untuk menjelaskan produk asuransi dan profil perusahaan masih belum terlalu lengkap. Selain itu peneliti juga menemukan dalam kegiatan promosi mengenai produk-produk atas jasa yang ditawarkan oleh PT. Equity Life Indonesia tidak menggunakan media iklan,

dimana menggunakan media iklan seharusnya baik bagi pemasaran produk-produk asuransi yang ditawarkan karena akan di lihat oleh masyarakat.

#### **4.6 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang peneliti dapatkan dilapangan dan dihubungkan dengan rumusan masalah pertama yaitu tentang bagaimana struktur dan prosedur pengendalian internal, kemudian rumusan masalah kedua mengenai bagaimana implementasi dari sistem pengendalian internal, dan rumusan masalah ketiga adalah perbaikan apa saja yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengendalian internal pada PT. Equity Life Indonesia, peneliti menyimpulkan didalam struktur dan prosedur pengendalian internal dan juga implementasi pengendalian internal dalam meningkatkan kineja operasional pada perusahaan sudah cukup bagus, walaupun masih terdapat beberapa kelemahan terhadap bagaimana cara manajemen perusahaan mengimplementasikan pengendalian internal dan juga pada saat menerapkan prosedur atas kinerja operasional pada PT. Equity Life Indonesia. Dengan ditemukannya kelemahan pada proses pengimplementasian pengendalian internal, dan pada proses menerapkan prosedur, pemimpin cabang PT. Equity Life Indonesia yaitu Bancassurance Relationship Manager yang ditempati oleh Ibu Noni Agustin selalu berusaha mencari solusi dalam mengatasi kendala dan kelemahan yang ada agar segala proses dalam bekerja selalu berjalan dengan baik.