

ANALISIS MINIMALISASI RISIKO REPUTASI PADA PT SUN LIFE FINANCIAL INDONESIA DENGAN MENGGUNAKAN *ACTION CONTROL* DAN *RESULT CONTROL*

Jery Christian Putra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya

E-mail: jerry_31792@yahoo.com

Abstrak— Agen asuransi merupakan faktor penting yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan jasa keuangan. Pada perusahaan asuransi keterlibatan antara agen dengan pelanggan sangat tinggi, sehingga apabila agen asuransi tersebut berperilaku tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan, maka perusahaan asuransi yang merupakan *trustable institution* akan kehilangan reputasinya di mata konsumen. Untuk itu, diperlukan adanya suatu sistem pengendalian manajemen yang baik dalam perusahaan supaya dapat memastikan bahwa karyawan perusahaan bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sistem pengendalian yang diterapkan yaitu *action control* dan *result control*. *Action control* mempengaruhi dan mendorong karyawan dengan melakukan pengendalian langsung atas pekerjaan yang dilakukan, sehingga mencegah kecurangan dan karyawan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan, sedangkan *result control* akan mempengaruhi dan memotivasi karyawan dengan melihat hasil kinerja yang dicapai. Yang dibahas adalah bagaimana bentuk penerapan *action control* dan *result control* untuk minimalisasi risiko reputasi pada PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri. Apabila permasalahan ini dibiarkan berlarut-larut maka akan runtuhlah kepercayaan nasabah terhadap perusahaan asuransi. Bentuk penerapan *action control* dan *result control*, diharapkan mampu minimalisasi risiko reputasi yang dihadapi oleh PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri.

Kata Kunci— Agen Asuransi, *Action Control*, *Result Control*, Minimalisasi, Risiko Reputasi.

I. PENDAHULUAN

Asuransi merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki seseorang dalam merencanakan keuangan. Karena diwaktu seseorang sedang mengalami musibah seperti sakit, kecelakaan, cacat tetap atau meninggal dunia, maka asuransi lah yang akan mampu memberikan solusi keuangan kepada orang-orang yang dicintainya. Namun, kesadaran akan berasuransi masih sangat minim sekali, terlebih dengan adanya isu yang berkembang bahwa klaim nya sulit dan tidak dibayar oleh perusahaan asuransi. Hal ini dikuatkan dengan pernyataan dari Ketua Badan Mediasi Asuransi Indonesia, yang menyatakan "Akibat tingginya kasus penolakan klaim oleh perusahaan asuransi, membuat jasa asuransi mendapat sorotan tajam dari masyarakat" (Arizal, 2009).

PT Sun Life Financial Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa asuransi, yang sebagian besar memerlukan peranan dari tenaga kerja langsung yaitu *Supervisor* (Pimpinan Perusahaan / *District Manager*, Wakil Pimpinan Perusahaan / *Assistant District Manager*, Manajer Penjualan / *Sales Manager*) dan Agen Asuransi. Agen Asuransi bukan karyawan tetap perusahaan, namun berperan penting. Agen Asuransi secara langsung

berhubungan dengan calon nasabah maka sangat diperlukan adanya motivasi yang kuat agar dapat menghasilkan kinerja yang maksimal untuk perusahaan, karena kesuksesan dan kelancaran bisnis pada perusahaan ini sangat bergantung pada usaha dalam kegiatan pemasaran dan penjualan produk-produk asuransi jiwa dan investasi, tetapi *Supervisor* dan Agen Asuransi ini saling mendukung jalannya perusahaan. Dari tenaga kerja langsung itu diharapkan dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan tidak merugikan perusahaan, maka diperlukan pengendalian terhadap tindakan dan hasil. Bentuk pengendalian dengan *action control* dan *result control* ini penting untuk meminimalkan risiko reputasi yang dihadapi perusahaan PT Sun Life Financial Indonesia.

Action control merupakan sesuatu kondisi yang diarahkan oleh manajemen karena melibatkan pengambilan langkah dan keputusan yang memastikan bahwa karyawan bertindak dalam kepentingan organisasi yang ditujukan untuk memastikan bahwa karyawan telah melakukan suatu tindakan yang akan menguntungkan organisasi secara keseluruhan, sebagian besar berupa peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang berisi larangan-larangan mengenai pembatasan kerja di dalam kantor ataupun di luar kantor. *Result Control* merupakan kontrol yang berfokus pada hasil yang dicapai dari tindakan-tindakan yang diambil. *Result control* mempengaruhi tindakan karyawan karena hal ini menyebabkan karyawan menjadi fokus akan konsekuensi dari tindakan yang diambil. Yang dimaksud dari konsekuensi dari tindakan yang diambil adalah pemberian *reward* untuk karyawan atas kinerja yang baik atau *punishment* jika kinerja karyawan buruk. Dengan adanya *reward* dan *punishment* ini, *result control* sangat efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan tujuan organisasi.

Beberapa permasalahan yang terjadi yaitu dalam mencari nasabah seringkali Agen Asuransi PT Sun Life Financial Indonesia mengalami penolakan karena kebanyakan masyarakat mempunyai *mindset* yang buruk terhadap asuransi bahwa pengajuan klaim nya sulit dan uang pertanggungannya tidak dibayar. Dan masalah-masalah dalam sistem pengendalian manajemen terdapat: *Lack of direction* / karyawan melaksanakan kinerja dengan kurang baik karena mereka tidak mengetahui apa yang organisasi inginkan dari mereka. *Motivational problem* / karyawan tahu dengan jelas apa yang diharapkan atasan untuk dikerjakan, tapi masih ada beberapa karyawan memilih untuk tidak melakukan apa yang diharapkan oleh organisasi karena masalah motivasi. *Personal Limitations* / Karyawan mengetahui dan memahami apa yang diinginkan oleh atasan dan sudah memiliki motivasi yang tinggi, tetapi kemampuan karyawan masih rendah membuat karyawan tidak mampu memenuhi keinginan atasan sehingga melakukan kecurangan.

Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu alat untuk mendapatkan dan menggunakan informasi untuk membantu dan mengkoordinasi perencanaan dan pengendalian keputusan pada suatu organisasi dan mengarahkan perilaku manajer dan karyawan (Horngren *et al.*, 2003).

Sistem Pengendalian Manajemen adalah suatu kontrol manajemen yang meliputi semua perangkat atau suatu sistem manajer yang digunakan untuk memastikan bahwa perilaku dan

keputusan karyawan dari suatu perusahaan konsisten dengan tujuan dan strategi organisasi (Merchant dan Van der Stede, 2007).

Sistem Pengendalian Manajemen adalah proses manajer mempengaruhi para pelaku organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut melalui strategi yang diterapkannya (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Bentuk-Bentuk Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Merchant dan Van Der Stede (2007) beberapa pengendalian manajemen yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi yaitu:

1. Action Control

Sesuatu kondisi yang diarahkan oleh manajemen karena melibatkan pengambilan langkah dan keputusan yang memastikan bahwa karyawan bertindak dalam kepentingan organisasi yang ditujukan untuk memastikan bahwa karyawan telah melakukan suatu tindakan yang akan menguntungkan organisasi secara keseluruhan. *Action control* memiliki 4 macam bentuk yaitu:

1.1 Behavioral Constraints: Pembatasan kinerja yang harus dilakukan oleh karyawan agar melakukan dengan keinginan organisasi. Ada dua macam bentuk dari *behavioral constraints*, yaitu:

- **Physical constraints (hambatan fisik)** meliputi pemasangan peralatan seperti kunci, sistem identifikasi *personel*, *password*, pembatasan akses pada area dimana inventaris dan informasi yang vital disimpan.
- **Administrative constraints (hambatan administrasi)** dapat digunakan untuk menetapkan batasan kemampuan individu dalam melakukan tugas yang spesifik baik sebagian maupun keseluruhan dalam hal yang berurusan dengan administrasi perusahaan.

1.2 Preaction Reviews: *Review* yang dilakukan oleh pihak manajemen terhadap rencana tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Ada dua bentuk *preaction reviews*, yaitu:

- **Formal preaction reviews:** Contohnya, rapat yang dilakukan oleh manager setiap minggu untuk membahas hal-hal yang perlu dilakukan.
- **Informal preaction reviews:** Contohnya, pembicaraan *informal* antara manager dengan karyawannya yang membahas mengenai penjualan yang dilakukan di luar rapat.

1.3 Action Accountability: Tujuan dari kontrol ini adalah untuk memberikan batasan terhadap tingkah laku para karyawan.

1.4 Redundancy: Menugaskan lebih dari satu orang sebagai *partner* atau sebagai *backup* untuk melakukan tugas yang secara teoritis dapat dilakukan oleh satu orang, atau paling tidak menyediakan orang sebagai *backup* apabila diperlukan untuk meningkatkan kemungkinan sebuah tugas dapat terselesaikan dengan baik.

2. Result Control

Menurut Merchant dan Van Der Stede (2007), *result control* merupakan salah satu tipe kontrol yang bersifat preventif yang efektif karena langsung mengarah pada masalah dimana pengendalian dibutuhkan dan dapat digunakan untuk mengontrol perilaku karyawan dalam berbagai *level* organisasi. Sistem ini berfokus pada hasil yang dicapai dari tindakan-tindakan yang diambil. *Result control* mempengaruhi tindakan karyawan karena hal ini menyebabkan karyawan menjadi fokus akan konsekuensi dari tindakan yang diambil. Yang dimaksud dari konsekuensi dari tindakan yang diambil adalah pemberian *reward* untuk karyawan atas kinerja yang baik atau *punishment* jika kinerja karyawan buruk. Dengan adanya *reward* dan *punishment* ini, *result control* sangat efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan tujuan organisasi.

Penetapan *Result control* terdiri dari 4 tahap yaitu:

2.1 Defining performance dimensions (penentuan dimensi kinerja). Sangatlah penting untuk dapat mendefinisikan dimensi-dimensi kinerja yang menjadi hasil yang diinginkan ataupun tidak diinginkan, seperti profitabilitas, kepuasan konsumen ataupun kegagalan produk.

Mendefinisikan dimensi-dimensi kinerja secara benar sangatlah penting karena tujuan yang telah ditetapkan dapat membentuk pandangan karyawan mengenai apa yang penting. Jika pengukuran dimensi tidak didefinisikan secara benar dan jika tidak sejalan dengan tujuan organisasi, maka *result control* akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang salah.

2.2 Measuring performance

(mengukur kinerja)

Kinerja karyawan dapat diukur dengan tiga cara, antara lain:

- **Financial measures:** Beberapa pengukuran *financial* yang umumnya digunakan antara lain laba bersih, EPS (*earning per share*), ROA (*return on assets*).
- **Non-financial measures:** Pengukuran *non-financial* seperti pangsa pasar, pertumbuhan dan kepuasan konsumen.
- **Subjectives judgement:** Pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan skala.

Penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan *personel*, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan adanya penilaian kinerja adalah untuk memotivasi *personel* dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, supaya dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi.

2.3 Setting performance targets

(penetapan target kinerja penjualan)

Target kinerja atau standar adalah elemen penting lain dari sistem *result control*. Suatu standar yang realistis belum tentu merupakan standar yang ekonomis, demikian pula sebaliknya. Oleh karena itu dalam penetapan standar, kedua syarat tersebut harus dipenuhi secara bersama-sama. Dapat disimpulkan bahwa standar yang realistis dan secara ekonomis dapat dipertanggungjawabkan. Dalam sistem *result control*, target seharusnya dispesifikasikan untuk setiap aspek dimensi kinerja yang diukur. Target kinerja dapat mempengaruhi tindakan dalam dua bentuk, yaitu: Target dapat merangsang tindakan dan meningkatkan motivasi dengan memberikan target tertentu bagi karyawan dan target kinerja memperbolehkan karyawan untuk menginterpretasikan kinerja mereka sendiri. Agar karyawan mampu menghasilkan kinerja sesuai dengan patokan, maka target kinerja dalam organisasi harus dapat meningkatkan motivasi kerja masing-masing karyawan.

2.4 Providing reward or punishment

(adanya penghargaan dan hukuman)

Penghargaan dan hukuman merupakan elemen penting terakhir dari sistem *result controls* yang digunakan sebagai imbalan atau ganjaran terhadap kinerja karyawan. Jenis *reward* yang dapat digunakan adalah, *Extrinsic Reward*: Pemberian hak-hak tambahan. Kekuasaan dan peringkat kasus dalam perusahaan dengan mempublikasikan pencapaian hasil kerja yang memuaskan, bisa juga dalam bentuk kas atau pembagian saluran perusahaan. *Intrinsic Reward*: Pemberian otorisasi pada karyawan untuk membuat keputusan sendiri yang mereka anggap penting, dalam pencapaian target perusahaan, sehingga karyawan dapat merasa bahwa mereka dihargai kemampuannya dalam pembuatan strategi dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

3. Personnel Control

Usaha membangun keinginan alami karyawan untuk mengontrol dan memotivasi diri mereka sendiri untuk melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Cultural Control

Didesain untuk mengusahakan mutual monitoring, suatu bentuk tekanan kelompok yang kuat terhadap individu yang menyimpang dari norma-norma dan nilai-nilai yang dianut oleh kelompok. Budaya biasanya dibentuk dari penggabungan bermacam-macam tradisi, norma, kepercayaan, nilai, ideologi, sikap, dan perilaku yang dianut oleh individu-individu dalam organisasi.

Masalah-Masalah Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Merchant dan Van Der Stede (2007), terdapat 3 macam masalah pengendalian yaitu:

1. **Lack of Direction:** Beberapa karyawan melaksanakan kinerja dengan kurang baik karena mereka tidak mengetahui apa yang organisasi inginkan dari mereka.
2. **Motivational Problem:** Dimana setiap karyawan tahu dengan jelas apa yang diharapkan atasan untuk dikerjakan, tapi masih ada beberapa karyawan memilih untuk tidak melakukan apa yang diharapkan oleh organisasi karena masalah motivasi.
3. **Personal Limitations:** Karyawan mengetahui dan memahami apa yang diinginkan oleh atasan dan sudah memiliki motivasi yang tinggi, tetapi kemampuan karyawan masih rendah membuat karyawan tidak mampu memenuhi keinginan atasan sehingga melakukan kecurangan.

Risiko Reputasi

Menurut Djohanputro (2008, p. 160), "Risiko reputasi berkaitan dengan potensi hancurnya nama baik perusahaan karena ketidakmampuan perusahaan mengelola kinerja dan komunikasi dengan pihak Internal khususnya mereka yang berkepentingan dengan kinerja perusahaan".

Menurut Boenanto (2010), "Risiko reputasi merupakan suatu kejadian buruk yang menimpa bisnis, dapat mengakibatkan mereka kehilangan kepercayaan dari para pelanggan". Padahal kepercayaan adalah salah satu asset yang amat berharga dalam bisnis saat ini. Kehilangan kepercayaan dapat menghasilkan dampak buruk bagi bisnis. Risiko reputasi terjadi ketika timbul situasi, praktik bisnis maupun kejadian yang dapat mempengaruhi kepercayaan publik dan stakeholder terhadap suatu institusi. Berdasarkan pengertian-pengertian risiko tersebut, dapat disimpulkan bahwa risiko adalah suatu kondisi / peristiwa yang mungkin terjadi di masa mendatang yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, dimana kondisi/peristiwa tersebut merupakan hasil dari tindakan yang diambil saat ini, yang dapat menimbulkan terjadinya kerugian dan tidak tercapainya tujuan badan usaha.

Konsep Dasar Asuransi

Pengertian Asuransi menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 2 (1992) tentang Perasuransian pasal 1 ialah: "Asuransi atau Pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikat diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi, untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungkan".

Professional Agen (SLFI)

Kode Etik Bisnis Agen Sun Life Financial Indonesia (SLFI):

- Mematuhi peraturan yang berlaku.
- Tawarkan produk sesuai kebutuhan nasabah.
- *Professional* (jujur, adil, dan menerapkan praktek penjualan bisnis terbaik).
- Menggunakan iklan / alat bantu penjualan resmi perusahaan.
- Menangani komplain.
- Kenali nasabah (identitas, keuangan, *profile*).

Tujuan Kode Etik Bisnis Agen (SLFI):

- Menjelaskan nilai-nilai dan standar etika profesi agen dalam penjualan jasa asuransi.
- Menjelaskan standar etika dalam berhubungan bisnis baik agen dan klien, agen dan agen lain, agen dan perusahaan.

Sanksi jika melanggar Kode Etik Perusahaan:

Ada dua kategori sanksi berpedoman pada ketentuan dalam Kode Etik Keagenan Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI), yaitu:

- Kriminal, contoh tindakan kriminal:
Penipuan, penyalahgunaan dana nasabah dan pemalsuan dokumen.

Sanksi: Menghentikan kontrak keagenan, melaporkan ke AAJI (*black list*).

• Menyesatkan

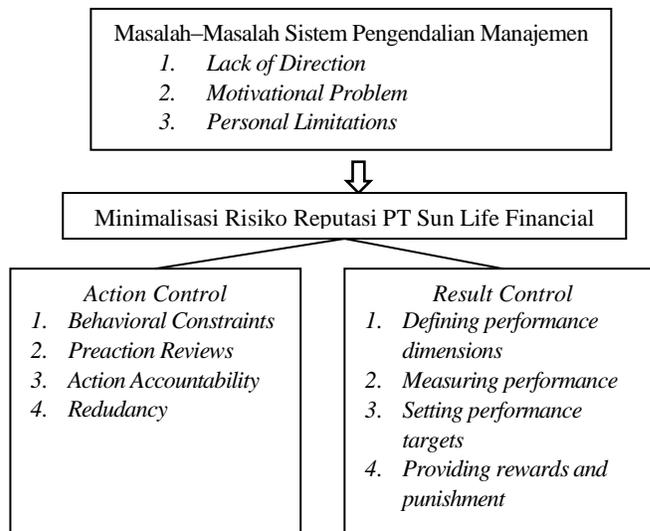
Menahan informasi, menempatkan kepentingan pribadi, menempatkan kepentingan pribadi di atas kepentingan nasabah, pemberian potongan premi (*rebatting*), penggantian polis (*replacement*), *missrepresentation*.

Sanksi: Bobot kesalahannya ditentukan oleh *Komite Compliance*.

Prinsip Etika Pemasaran:

1. Khusus.
Hanya memasarkan produk dan jasa (SLFI).
2. Jaminan.
Menyerahkan dengan segera seluruh premi klien kepada perusahaan.
3. Kenali klien anda.
Wawancarai klien serta berikan rekomendasi produk sesuai dengan kebutuhan klien.
4. Keterbukaan informasi.
Memberikan seluruh informasi tentang klien/tertanggung kepada SLFI.
5. Kejelasan informasi.
Menjelaskan seluruh ketentuan polis, produk serta jasa kepada klien.
6. Kerahasiaan.
Menjaga kerahasiaan informasi tentang perusahaan ataupun pemilik polis.
7. Tindakan diluar wewenang.
Dilarang mengubah / menghapus ketentuan polis serta menggunakan tarif premi resmi SLFI.
8. Tidak melakukan *twisting*, *rebating*, dan *knocking*.
Dilarang membujuk pemilik polis atau tertanggung untuk menebus / membatalkan polis dan membeli polis yang baru, memberikan potongan premi kepada klien, mendiskreditkan perusahaan asuransi jiwa lainnya.
9. Tidak membayar premi untuk klien.
10. Penyerahan polis.

Gambar 1 Kerangka Kerja Penelitian



II.METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia (Moleong, 2007, p. 3). Penelitian kualitatif deskriptif mencoba memahami

fenomena dalam *setting* dan konteks naturalnya sehingga peneliti berusaha memahami kompleksitas fenomena yang diteliti, selain itu peneliti juga berusaha untuk menginterpretasikan dan kemudian melaporkan suatu fenomena. Penelitian ini akan mengidentifikasi peranan masing-masing pihak dalam pengendalian manajemen pada PT Sun Life Financial Indonesia.

Penelitian ini adalah penelitian *non-partisipant* yaitu peneliti tidak terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Peneliti bertindak sebagai partisipasi pasif yang berarti peneliti hadir di tempat kegiatan orang yang diamati (Sugiyono, 2008, p. 204). Peneliti ingin menjabarkan dan mendeskripsikan sesuai dengan fenomena yang terjadi di lapangan. Peneliti berharap dapat memberikan kesimpulan, saran, dan solusi melalui penelitian ini dan menyesuaikan dengan teori yang ada. Metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan ini merupakan metode yang paling cocok untuk digunakan, karena dengan melakukan analisa secara langsung terhadap sistem pengendalian manajemen beserta dengan membuat deskripsi tertulis mengenai riset tersebut, maka peneliti dapat dengan jelas dan mudah dalam mengolah obyek penelitian yang telah dipilih.

Subyek Penelitian

1. Pemimpin PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri.
2. Karyawan / Agen Asuransi PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri.
3. Nasabah PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri.

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian berlangsung dan dilakukan dalam rangka mengumpulkan data yang dibutuhkan sebagai bukti nyata dalam penelitian, nama badan usaha PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri; alamat Jl. Letjen S. Parman 90 / A Kediri, bergerak di bidang Jasa Keuangan-Perasuransian. Menurut Sugiyono (2008) "Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan". Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan perusahaan *District Manager*, 1 orang *Asisstant Manager*, 1 orang *Sales Manager*, dan karyawan / Agen Asuransi hanya diambil 2 orang dari jumlah 40 orang, untuk dijadikan informan dalam wawancara.

Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini merupakan inti dari masalah penelitian. Dalam penelitian ini, yang menjadi obyek penelitian adalah analisis minimalisasi risiko reputasi PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri dengan menggunakan *Action Control* dan *Result Control*.

Narasumber

Penetapan narasumber ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* yang merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, dalam menentukan narasumber tidak dipilih secara acak (Sugiyono, 2011, p.219).

Pujiono selaku *District Manager* atau pemimpin dalam perusahaan, beliau memiliki banyak pengetahuan dan pengalaman diperusahaan, serta mengetahui fenomena-fenomena yang sedang terjadi dalam perusahaan PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri. Narasumber berikutnya dalam penelitian adalah Gunawan selaku *Assistant District Manager*, dan Agustina selaku *Sales Manager* yang juga memiliki banyak pengetahuan dan pengalaman di perusahaan, serta mengetahui kinerja karyawan / Agen Asuransi di dalam perusahaan dan di lapangan. Narasumber berikutnya adalah Agen Asuransi hanya diambil 2 orang dari jumlah 40 orang, dan 1 orang Nasabah untuk dijadikan informan dalam wawancara.

Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original (Kuncoro, 2003, p. 127). Data tersebut diperoleh dari pihak yang diminta keterangan (narasumber) yang berupa jawaban-jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dalam wawancara secara langsung dengan pimpinan dan karyawan, yaitu *District Manager*, *Assistant District Manager*, *Sales Manager*, Agen Asuransi, Nasabah.

2. Data Sekunder

Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2010, p. 402). Dalam penelitian ini, sumber data sekunder yang digunakan adalah dokumen perusahaan seperti profil perusahaan, struktur organisasi, data karyawan dan profil karyawan, kode etik bisnis perusahaan, dan dokumen yang berupa pemberian komisi, proposal asuransi, surat peringatan karyawan, kualifikasi *contest* dan *award*.

Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi *non-partisipant* yaitu peneliti tidak terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Peneliti bertindak sebagai partisipasi pasif yang berarti peneliti hadir di tempat kegiatan orang yang diamati, seperti melihat *training* yang diberikan karyawan PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri, (Sugiyono, 2008, p. 204).

2. Wawancara

Menurut Stewart & Cash (2000), wawancara adalah suatu proses komunikasi interaksional antara dua orang, setidaknya satu diantaranya memiliki tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya, dan biasanya melibatkan pemberian dan menjawab pertanyaan. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam yaitu wawancara yang tetap menggunakan pedoman wawancara, namun penggunaannya tidak seketat wawancara terstruktur.

Dalam penelitian ini akan dilakukan wawancara dengan pemimpin perusahaan, wakil pemimpin perusahaan yang masing-masing berdurasi 60 menit dan sebanyak 3 kali tatap muka. 2 orang agen asuransi, dan 1 orang nasabah perusahaan yang masing-masing berdurasi 45 menit dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai garis besar permasalahan yang akan ditanyakan kepada informan dan alat recorder untuk merekam seluruh pembicaraan selama proses wawancara tersebut.

3. Dokumentasi

Menurut Bungin (2007, p. 121) menyatakan bahwa metode dokumenter adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial untuk menelusuri data *histories*. Dokumen adalah segala catatan baik berbentuk catatan dalam kertas (*hardcopy*), maupun elektronik (*softcopy*). Dokumen yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen perusahaan seperti profil perusahaan, struktur organisasi, data karyawan dan profil karyawan, kode etik bisnis perusahaan, dan dokumen yang berupa pemberian komisi, proposal asuransi, surat peringatan karyawan, kualifikasi *contest* dan *award*, dan dokumen PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri yang dianggap relevan terhadap penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan kegiatan mengubah data hasil penelitian menjadi informasi yang dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan dalam suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2011, p. 247), dilakukan tahap-tahap meliputi :

1. Reduksi data.

Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan.

2. Penyajian data (*data display*).

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian. Peneliti akan menguraikan pihak-pihak yang terlibat dalam sistem pengendalian manajemen yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan kepada karyawan (Sugiyono, 2011, p. 249).

3. Penarikan kesimpulan (*conclusion*).

Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Kesimpulan dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak (Sugiyono, 2011, p. 252).

Uji Keabsahan Data

Menurut Sugiyono (2010, p. 464), "Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu". Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber yaitu peneliti menggunakan pengumpulan data untuk menguji keabsahan data yang diperoleh yaitu dengan melakukan wawancara dengan pemimpin perusahaan PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri yaitu : *District Manager, Assistant District Manager, Sales Manager*, 2 orang Agen Asuransi, 2 orang Nasabah perusahaan untuk menguji apakah informasi yang didapatkan dari hasil wawancara benar-benar *valid*.

III.HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Masalah-Masalah Sistem Pengendalian Manajemen dalam PT Sun Life Financial Indonesia

Dalam melaksanakan pekerjaannya, para Agen Asuransi sangat membutuhkan pengendalian tindakan terutama saat mereka memasarkan dan menawarkan produk-produk asuransi kepada masyarakat, dimana Agen Asuransi akan berhadapan secara langsung dengan calon nasabah dan berusaha untuk membuat mereka tertarik pada produk asuransi yang ditawarkan. Saat itulah para Agen Asuransi sangat membutuhkan pengendalian tindakan agar dapat menghadapi para pelanggan yang memiliki berbagai macam karakter, jika pengendaliannya salah maka akan terjadi permasalahan:

1. *Lack of Direction*:

Menurut narasumber 1 (pimpinan perusahaan Pujiono), Agen Asuransi melaksanakan kinerja dengan kurang baik karena mereka tidak mengetahui apa yang organisasi inginkan dari mereka. Agen Asuransi memberikan keterangan yang tidak benar sehingga dapat menyesatkan pemahaman calon nasabah tentang asuransi, seperti misalnya perlindungan apa saja dan keuntungan yang diterima oleh nasabah. Permasalahan yang ada terkait dengan pencapaian target untuk memperoleh *case* dan komisi yaitu Agen Asuransi termotivasi untuk mencapai *reward*, namun dalam pencapaiannya tindakan yang dilakukan tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

Hal yang dilakukan oleh para Agen Asuransi, yaitu memberikan sebuah produk asuransi jiwa yang lengkap, yaitu meliputi perlindungan asuransi (ADDB + CCR + WP CIR + HISR + WP TDB) dan investasi untuk pertumbuhan dana secara optimal.

1. *Accidental Death and Dismemberment Benefit* (ADDB) merupakan manfaat yang diberikan dalam jangka waktu 365 hari sejak trauma dan berlaku sampai dengan usia tertanggung sebelum 70 tahun. Santunan sejumlah persentase tertentu akan dibayarkan, jika tertanggung mengalami cedera yang bersifat kekerasan, eksternal, *urvey n* dan tiba-tiba, baik yang dapat diperkirakan maupun tidak dapat diperkirakan, tidak tergantung sebab-sebab lain, tidak karena penyakit, pengobatan atau perawatan pembedahan termasuk peristiwa tenggelamnya seseorang.

2. *Critical Condition Rider* (CCR – 65 Add) merupakan asuransi tambahan yang memberikan manfaat tambahan berupa santunan sebesar 100% uang pertanggungan. CCR (tidak boleh melebihi UP dasar) apabila tertanggung menderita satu atau lebih penyakit kritis diantara 40 jenis penyakit yang ditentukan dan tidak termasuk dalam pengecualian sebelum tertanggung berusia 65 tahun.
3. *Waiver Premium Critical Illness Rider* (WP CIR – 65) merupakan asuransi tambahan yang memberikan manfaat membebaskan pemilik polis dari kewajiban membayar premi akibat 40 jenis penyakit kritis sebelum berusia 65 tahun.
4. *Waiver of Premium – Total Disability Benefit* (WP TDB – 65) adalah manfaat pembebasan premi hingga pemilik polis berusia 65 tahun yang diberikan apabila pemilik polis menderita cacat total selama 6 bula berturut-turut dan permanen, yang terjadi sebelum ulang tahun ke-65. Usia masuk pemilik polis 18-60 tahun. Ketentuan lainnya yaitu setelah terjadinya cacat total, pemilik polis harus sama sekali tidak mampu melakukan pekerjaan apapun dan cacat tersebut haruslah berlanjut
5. *Hospital Income and Surgical Rider* (HISR) adalah santunan harian rawat inap maksimum 120 hari per penyakit termasuk ICU sejak hari pertama rawat inap. Maksimum total santunan harian per nasabah adalah Rp 1 juta atau US\$300. Santunan untuk ICU maksimum 30hari per penyakit (termasuk di total santunan harian). Biaya lain-lain yang timbul selama perawatan di rumah sakit. Maksimum per nasabah Rp 500 ribu atau US\$100 per hari. Manfaat pembedahan disesuaikan dengan jenis pembedahan yang dilakukan, apakah *minor, intermediate, major* atau *complex*.

Menurut Pujiono, dengan memberikan suatu produk asuransi perlindungan yang lengkap dan investasi untuk pertumbuhan dana secara optimal, para Agen Asuransi berharap dapat menarik minat para calon nasabah, untuk memperoleh itu semua harus dengan jumlah premi yang besar yang disesuaikan dengan umur calon nasabah dan jangka waktu pembayaran premi minimal 5 tahun. Hal-hal seperti inilah yang harus dijelaskan oleh para Agen Asuransi secara benar dan tepat agar para calon nasabah tidak merasa ditipu, tetapi permasalahan yang terjadi yaitu karena Agen Asuransi berkeinginan mencapai target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka Agen Asuransi tersebut biasanya tidak menjelaskan hal-hal yang dianggapnya dapat mengurangi minat para calon nasabah, yang seharusnya penjelasan tersebut sangat bermanfaat bagi para calon nasabah. Jumlah premi dan jangka waktu pembayaran yang singkat tidak mencukupi untuk memperoleh perlindungan asuransi yang lengkap.

2. *Motivational Problem*:

Menurut narasumber 1, di mana setiap karyawan tahu dengan jelas apa yang diharapkan atasan untuk dikerjakan, tapi masih ada beberapa karyawan memilih untuk tidak melakukan apa yang diharapkan oleh organisasi karena masalah motivasi. Tidak jarang para Agen Asuransi mengalami penolakan dari para calon nasabah dan mereka harus tetap bersabar untuk terus melakukan usaha dalam menawarkan produk, dan Agen Asuransi yang merasa putus asa mencari nasabah akhirnya melakukan segala cara untuk mendapatkan keuntungan atau komisi.

Dalam penjualan produk asuransi, para Agen pada tahun pertama memperoleh 30% dari premi yang dibayar oleh nasabah. Untuk tahun kedua tetap 30%, tahun ketiga sampai tahun kelima memperoleh 5% dari premi yang dibayar oleh nasabah. Selain itu juga disediakan *reward* berupa liburan ke luar negeri untuk agen yang dapat mencapai target penjualan. Dalam pencapaian *reward* ini, agen memberikan keterangan tidak benar kepada nasabah yang seharusnya pembayaran premi hingga tahun kelima, namun ia

menyampaikan bahwa pembayaran premi asuransi dapat dilakukan hanya sampai tahun kedua saja sudah cukup. Agen tersebut juga meyakinkan bahwa polis tetap berlaku (jika terjadi klaim, perusahaan asuransi akan membayar), sehingga pada tahun ketiga agen menyarankan untuk membuka polis baru yang lain.

Untuk agen hal ini sangat menguntungkan, karena dengan ini ia memperoleh *case* baru dan memperoleh 30% lagi, yang seharusnya hanya 5%. Namun sangat merugikan pihak konsumen dan perusahaan. Yang mana perusahaan asuransi kunci kesuksesannya adalah kepuasan pelanggan. Dan pada saat nasabah tersebut mengajukan klaim, perusahaan asuransi tidak dapat memberikannya dikarenakan polisnya *lapse* (tidak berlaku karena tidak memenuhi pembayaran premi hingga tahun kelima). Hal ini akan menimbulkan risiko yang dihadapi oleh perusahaan asuransi yaitu mengancam reputasinya. Hanya karena oknum agennya, nama perusahaan dipertaruhkan. Di mata konsumen, perusahaan asuransi jelek, klaim tidak terbayar.

3. Personal Limitations:

Menurut narasumber 1, karyawan mengetahui dan memahami apa yang diinginkan oleh atasan dan sudah memiliki motivasi yang tinggi, tetapi kemampuan karyawan masih rendah membuat karyawan tidak mampu memenuhi keinginan atasan sehingga melakukan kecurangan.

Menurut narasumber 2 (Wakil Pimpinan nama Gunawan), semula Agen Asuransi bekerja sesuai dengan kode etik bisnis dan prinsip etika pemasaran yang ada diperusahaan, karena adanya target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan dan agen asuransi tersebut merasa sudah tidak mampu dalam mencapainya maka masalah yang ada yaitu adanya kasus dimana Agen Asuransi tidak menyetorkan uang premi yang diterimanya dari nasabah kepada perusahaan dan dibawa kabur. Hal ini akhirnya diselesaikan melalui jalur *urve* dan agen tersebut di *black list* dari dunia perasuransian. Hal ini disebabkan karena adanya prosedur dimana Agen Asuransi diperbolehkan untuk menerima uang premi dari nasabah, hal ini sangat berisiko tinggi untuk terjadinya pencurian, yang pada akhirnya akan membuat polis nasabah menjadi tidak berlaku. Dengan adanya masalah seperti ini, akan membuat nasabah merasa dirugikan, yang akan menyebabkan kekecewaan dan ketidakpercayaan nasabah akan perusahaan.

Menurut narasumber 2, di dalam PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri, hal utama yang dapat mengakibatkan terjadinya risiko reputasi yaitu kesalahan praktek penjualan produk asuransi, dalam hal menginformasikan tentang produk asuransi yang tepat untuk calon nasabah yang dilakukan oleh Agen Asuransi. Hal ini dikarenakan para agen bertindak tidak sesuai dengan kode etik bisnis yang ada pada perusahaan, dimana pengetahuan para calon nasabah tentang asuransi masih sangat minim sekali, sehingga sangat mudah bagi Agen Asuransi untuk memberikan informasi yang sekedarnya saja, tidak jelas dan lengkap, atau bahkan memberikan informasi yang tidak benar untuk memberikan keuntungan bagi diri Agen Asuransi tersebut, dan dapat dilihat melalui contoh sebuah proposal yang dibuat.

Dengan adanya pelanggaran yang dilakukan oleh para agen tersebut sehingga menyebabkan kesalahan praktek penjualan, akan memberikan dampak *urvey n* bagi perusahaan. Hal ini akan membuat komunikasi antara perusahaan dengan para pemegang polis terhambat. Informasi yang akurat dari perusahaan tidak dapat diterima oleh para pemegang polis. Sebaliknya, perusahaan tidak dapat merespon dengan jelas dan akurat akan permintaan ataupun klaim dari para pemegang polis. Dengan demikian, maka perusahaan tidak dapat menepati semua kewajibannya yang telah dijanjikan di awal pada para pemegang polis. Hal ini menyebabkan PT Sun Life Financial kantor Kediri menghadapi ancaman yang serius bagi reputasi perusahaan.

Analisis dan Penerapan Bentuk Action Control dalam PT Sun Life Financial Indonesia

Penerapan sistem pengendalian manajemen berupa *action control* urvey dari sistem pengendalian pada Agen Asuransi di PT Sun Life Financial Indonesia yang sebagian besar berupa peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang berisi larangan-larangan. Larangan ini bervariasi mulai dari larangan untuk memasuki ruangan administrasi, dimana dalam ruangan tersebut terdapat berbagai dokumen penting, sejumlah uang premi yang diterima, serta sebuah komputer yang berisi informasi dan data karyawan, nasabah dan data-data penting lainnya, hingga larangan untuk melakukan perbuatan tertentu yang telah diatur dalam kode etik bisnis agen Sun Life Financial Indonesia dan dalam prinsip etika pemasaran.

Penerapan sistem pengendalian manajemen pada agen berupa *action control* disebabkan karena perusahaan mempunyai anggapan bahwa *action control* merupakan sistem pengendalian yang tepat untuk diterapkan dalam mendukung pelaksanaan *result control* yang sebagian besar berupa target untuk memperoleh *reward*. Untuk mendukung tercapainya *result control* secara efektif, maka perusahaan PT Sun Life Financial Indonesia perlu memastikan bahwa tindakan karyawan sejalan dengan tujuan perusahaan. Sehingga *action control* bentuk paling langsung dari *management control* dengan mengambil langkah untuk memastikan bahwa Agen Asuransi bertindak sejalan dengan tujuan perusahaan dengan membuat tindakan karyawan tersebut menjadi *urve* untuk mencapai target yang telah ditetapkan, namun bertindak dengan cara yang benar sesuai dengan harapan perusahaan. Bentuk dari *action control* yang diterapkan dalam perusahaan ini meliputi: *behavioral constraint*, *preaction reviews*, *action accountability* dan *redundancy*.

1. **Behavioral constraints** yang berbentuk *physical constraint* dan *administrative constraint*. *Control* ini bertujuan untuk mencegah para agen melakukan kecurangan atau tindakan yang merugikan perusahaan.

Menurut narasumber 1, yang sesuai dengan bentuk *Physical constraint* memberikan batasan perilaku yang menyulitkan para agen untuk melakukan tindakan yang seharusnya tidak dilakukan. Batasan tersebut antara lain dengan pembatasan ruangan administrasi. Pada ruangan administrasi ini terdapat berbagai dokumen penting, sejumlah uang premi yang diterima, serta sebuah komputer yang berisi informasi dan data karyawan, nasabah dan data-data penting lainnya. Para agen tidak diperkenankan untuk mengakses komputer yang terdapat pada ruangan administrasi. Batasan ini diimplementasikan oleh perusahaan supaya data-data penting yang menjadi rahasia perusahaan tidak bocor ke pihak luar yang tidak bertanggung jawab dan tidak disalah gunakan oleh pihak yang tidak berwenang.

Menurut narasumber 2, di dalam PT Sun Life Financial Indonesia, seluruh Agen Asuransi harus bekerja sesuai dengan *job description* masing-masing, sehingga para Agen Asuransi tidak diperbolehkan untuk melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tugasnya. Selain itu, PT Sun Life Financial juga menerapkan pembatasan wewenang berdasarkan level manajerial dalam hal persetujuan polis dan penanganan klaim. Pembatasan wewenang ini dilakukan untuk meminimalisasi risiko akibat pengambilan keputusan yang salah. Adanya *job description* yang jelas dan pembatasan wewenang berdasarkan level manajerial ini sesuai dengan *administrative constraints*. Dengan adanya *administrative constraints*, para Agen Asuransi hanya diperbolehkan melakukan pekerjaan yang memang menjadi tugasnya.

Pada setiap level memiliki wewenang yang terbatas. Hal ini dapat terlihat pada otorisasi dokumen SPAJ (Surat Pengajuan Asuransi Jiwa), hanya boleh ditandatangani oleh Agen Asuransi yang telah memiliki sertifikat lisensi keagenan dari Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI). Apabila seorang Agen Asuransi belum memiliki sertifikat lisensi keagenan, maka Agen Asuransi tersebut tidak diperbolehkan untuk mengotorisasi dokumen SPAJ. Dokumen SPAJ tersebut akan diotorisasi oleh *Sales Manager*. Setelah mengisi dokumen SPAJ, kemudian agen diwajibkan untuk mengisi laporan

agen. Laporan agen merupakan bentuk pertanggungjawaban agen tersebut, bahwa semua keterangan dalam SPAJ adalah benar dan bahwa proses penjualan yang telah dilakukan sudah sesuai dengan proses penjualan yang sesuai dengan prosedur perusahaan. Laporan agen ini akan diotorisasi oleh *Sales Manager*.

2. *Praction Reviews*.

Pada PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri, *praction reviews* yang diterapkan berupa *formal* dan *informal praction reviews*.

Menurut narasumber 1, *Formal praction reviews* dilakukan dengan mengadakan *meeting* seminggu sekali, tiap hari Senin. Dalam *meeting* ini, para agen atau Agen Asuransi diberi kesempatan untuk *sharing* dan tanya jawab mengenai hal-hal teknis yang biasa ditemui di lapangan, kesulitan apa saja yang biasa para Agen Asuransi temui, lalu dibahas bersama. Supervisor, yaitu atasan bertanggung jawab akan kemampuan serta kualitas kerja dari bawahannya. Dengan demikian, tindakan dan kinerja para Agen Asuransi dapat diawasi supaya sesuai dengan tujuan perusahaan.

Menurut narasumber 2, *Informal praction reviews* pada PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri dilakukan melalui teguran. *District Manager* akan menegur apabila ada bawahannya yang datang terlambat pada *meeting* yang diadakan, atau ada para agen yang mengalami penurunan kinerja dalam penjualan produk asuransi. Teguran dalam hal ini dimaksudkan untuk menciptakan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Sehingga dalam teguran terdapat percakapan yang lebih personal antara *Sales Manager* dengan Agen Asuransi. Dengan demikian, maka para Agen Asuransi akan lebih leluasa untuk mengutarakan pendapatnya atau kesulitan yang dihadapinya kepada *Sales Manager* pimpinannya, sehingga *Sales Manager* juga lebih mudah untuk melakukan pengawasan terhadap tindakan para Agen Asuransi.

3. *Action Accountability*

Menurut narasumber 1, *Action accountability* yang diterapkan pada PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri berbentuk peraturan dan disiplin kerja yang mengatur kewajiban para Agen Asuransi, standar prosedur kerja yang mengatur tindakan yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para Agen Asuransi. Semua peraturan dan prosedur kerja tersebut diatur dalam Profesionalisme Agen Asuransi SLFI yang meliputi Kode Etik Bisnis Agen Sun Life Financial Indonesia dan Prinsip Etika Pemasaran. Serta adanya dua kategori sanksi yang akan diterima para Agen Asuransi apabila melanggar peraturan tersebut. Dua kategori tersebut berpedoman pada ketentuan dalam Kode Etik Keagenan Asosiasi Jiwa Indonesia (AAJI), yaitu *urvey n* dan *menyesatkan*. Hal-hal tersebut dilakukan agar seluruh Agen Asuransi bekerja sesuai dengan peraturan dan disiplin kerja serta prosedur kerja yang telah ditetapkan sehingga dapat menghasilkan layanan yang berkualitas, yang dapat meningkatkan kepercayaan konsumen akan perusahaan.

Menurut narasumber 2, adanya peraturan dan disiplin kerja yang terdapat dalam Kode Etik Bisnis Agen Sun Life Financial Indonesia, yang mengatur kewajiban para Agen Asuransi dan prosedur kerja yang terdapat dalam Prinsip Etika Pemasaran yang mengatur tindakan yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh para Agen Asuransi, serta adanya sanksi yang akan diterima para Agen Asuransi apabila melanggar peraturan, maka akan dapat mengendalikan tindakan para Agen Asuransi yang membahayakan reputasi perusahaan di mata konsumen. Hal ini dapat dipastikan karena para Agen Asuransi akan menawarkan produk-produk asuransi dengan tepat dan dapat menginformasikan keunggulan dari produk-produk asuransi yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Selain itu, para Agen Asuransi juga dituntut kewajibannya dalam hal membantu para nasabah dalam pengurusan klaim. Para Agen Asuransi harus selalu bersikap sabar, sopan, dan tanggap dalam penanganan klaim yang diajukan oleh nasabah sesuai dengan apa yang telah dijanjikan di awal pada saat nasabah membeli polis asuransi dari perusahaan. Jadi, dengan *action accountability* memiliki

pengaruh langsung terhadap peningkatan kepercayaan konsumen akan perusahaan, sehingga reputasi perusahaan pun juga akan baik di mata konsumen.

4. *Redundancy*

Menurut narasumber 4 dan 5, PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri menerapkannya dalam hal persetujuan polis, dimana kantor Kediri dalam penjualan produk-produk asuransi, telah melakukan seleksi kondisi calon pemilik polis untuk memperoleh informasi yang benar mengenai riwayat kesehatan yang pernah terjadi pada calon nasabah sebelum mengajukan polis asuransi, atau bahkan melakukan *medical check up* pada calon nasabah apabila diperlukan. Kemudian kantor Kediri akan mengirim informasi tersebut kepada PT Sun Life Financial Indonesia pusat, maka kantor pusat akan melakukan pengecekan kembali, apakah calon nasabah dapat diterima menjadi nasabah PT Sun Life Financial Indonesia atau tidak. Dengan adanya *redundancy* dalam pengecekan kembali data calon nasabah, maka perusahaan akan memperoleh informasi yang akurat sehingga dapat meminimalkan kesalahan dalam pengambilan keputusan untuk persetujuan polis. Dengan demikian akan berpengaruh pada reputasi perusahaan, dimana apabila data nasabah yang diperoleh perusahaan akurat maka perusahaan akan dengan mudah memproses klaim yang diajukan nasabah. Dimata konsumen reputasi perusahaan baik, karena mereka merasa tidak ditipu dan dapat menikmati manfaat dari perlindungan asuransi yang dimiliki.

Pembahasan Penerapan Bentuk *Action Control* dalam PT Sun Life Financial Indonesia

Dari hasil analisis diatas yang kurang dari *Action Control* yang sudah diterapkan adalah *Behavioral Constraint* adalah *Physical constraints* (hambatan fisik) meliputi pemasangan peralatan seperti kunci, sistem identifikasi *personel*, *password* bagi Agen Asuransi nya dalam mengoperasikan fasilitas komputer yang ada di perusahaan. Kemudian pada *administrative constraints* yang ada pada PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber 3 (Manajer Penjualan nama Agustin), terdapat kasus pada bulan Desember tahun 2013 ada seorang agen yang menggelapkan premi nasabah, yang digelapkan adalah premi lanjutan dan pembayarannya dilakukan melalui setor ke agennya, namun uang yang diterima oleh agen tersebut hanya disetorkan sebagian saja ke kantor Sunlife Financial. Dengan adanya bukti kwitansi asli dari kantor pusat Jakarta yang dikirim ke nasabah yang tidak sesuai dengan jumlah premi yang disetor oleh nasabah menyebabkan nasabah complain ke perusahaan Sunlife Financial. Hal ini akhirnya diselesaikan melalui jalur *urve* dan agen tersebut dikeluarkan dari perusahaan.

Dari hasil wawancara tersebut diketahui bahwa terdapat kelemahan dalam *administrative constraints* yang diterapkan pada PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri, yaitu dimana Agen Asuransi berhak menerima pembayaran premi dari nasabah pada saat terjadi *closing* (penjualan produk asuransi). Padahal hal ini sangat berisiko terjadinya pencurian uang premi dari nasabah.

Analisis dan Penerapan Bentuk *Result Control* dalam PT Sun Life Financial Indonesia

PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri telah menggunakan *result control* terutama pada penetapan target dan pemberian *reward* dan *punishment* untuk membuat para agennya mengerti apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Menurut narasumber 1, penetapan target dapat terlihat dari berbagai macam *contest* dan *award* yang telah disediakan oleh perusahaan. Sedangkan pemberian *reward* tergantung dari kinerja masing-masing agen yang diukur melalui kualifikasi minimum yang harus dicapai pada tiap-tiap *contest* dan *award* yang ada baik melalui pendapatan premi dan *persistency* dapat dilihat dilampiran 8. Sedangkan untuk *punishment* yang berlaku bagi para agen apabila setiap 3 bulan berturut-turut tidak melakukan penjualan produk asuransi maka akan diberi surat peringatan, namun jika dalam setahun tidak dapat mencapai target minimal maka agen tersebut

tidak memperoleh (*renewal*) yaitu dalam arti untuk komisi berikutnya dari polis-polis yang telah agen tersebut peroleh akan dipending.

Menurut narasumber 2, *Result control* dalam PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri merupakan suatu hal yang baik karena dapat membantu dalam tercapainya tujuan perusahaan untuk meningkatkan motivasi para Agen Asuransi untuk meningkatkan penjualan produk-produk asuransi. Hal ini dikarenakan *result control* dapat memberikan tingkat kepastian yang tinggi bahwa para agen khususnya Agen Asuransi akan mencapai hasil sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada PT Sun Life Financial Indonesia bahwa ada beberapa urvey yang dapat mengendalikan kerja para agen dengan ketat, yaitu dengan adanya pengukuran kinerja, penetapan target penjualan, serta pemberian *reward* dan *punishment*. Adanya pengukuran kinerja dan penetapan target kinerja penjualan maka *Sales Manager* mampu mengendalikan setiap hasil kerja yang dilakukan oleh para Agen Asuransi dan mereka akan lebih termotivasi dalam bekerja sebab para Agen Asuransi mengetahui bahwa ada target yang harus dicapai untuk memperoleh *reward*. Dengan melakukan semua hal tersebut maka para Agen Asuransi akan dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh PT Sun Life Financial Indonesia yaitu meningkatkan pendapatan perusahaan, namun *result control* tanpa disertai dengan adanya *action control* yang efektif, akan dapat menyebabkan Agen Asuransi dalam mencapai hasil tersebut, tindakan yang dilakukan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut narasumber 3, berdasarkan program *contest dan award* yang ada pada perusahaan, maka dapat diketahui elemen-elemen *result control* yang diterapkan pada PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri. Empat elemen *result control* yang diterapkan akan dibahas berikut ini.

1. Penentuan Dimensi Kinerja

Penentuan dimensi kinerja dari hasil yang diinginkan merupakan tahap yang penting dalam *result control* karena akan membentuk pandangan Agen Asuransi di dalam melakukan apa yang dianggap penting untuk dilakukan. Adanya dimensi kinerja diharapkan mampu membentuk pandangan Agen Asuransi mengenai sesuatu yang dianggap penting untuk diusahakan. Dengan demikian Agen Asuransi mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk mencapai tujuan individual maupun organisasi. Pada PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri kurang menerapkan dimensi kinerja, dimana dimensi kinerja yang ada hanya produktivitas penjualan saja.

2. Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja, yang menjadi objek adalah kinerja dari setiap Agen Asuransi dalam menjalankan tanggung jawab yang dimiliki dalam jangka waktu atau periode tertentu. Pengukuran kinerja dalam PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri dihubungkan dengan *reward* yang akan diberikan kepada para Agen Asuransi jika mencapai hasil yang diharapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan *District Manager*, pengukuran kinerja para Agen Asuransi diukur dari produktivitas penjualan. Apabila para Agen Asuransi dapat mencapai target penjualan yang ditetapkan perusahaan, maka kinerja mereka dinilai baik dan akan mendapat *reward* dan sebaliknya jika kinerja mereka buruk maka tidak akan mendapat *reward* atau mendapatkan *punishment*.

3. Penetapan Target Kinerja Penjualan

Penetapan target kinerja penjualan pada dasarnya telah dilakukan dengan cukup baik oleh PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri dengan diterapkannya berbagai macam target yang sangat spesifik untuk bagian *marketing* seperti yang terlihat pada pembahasan *contest dan award* di atas. Hal ini dapat di lihat penetapan target kinerja telah diatur dengan sangat jelas mengenai ketentuan dan kualifikasi minimal yang harus dicapai untuk memperoleh *reward*.

4. Adanya Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri telah menerapkan pemberian *reward* dan *punishment* secara spesifik untuk setiap program dari *contest dan award* yang ada. Pemberian *reward* dan *punishment* ini dimaksudkan untuk memacu motivasi para Agen Asuransi untuk meningkatkan produktivitas penjualan. Semakin banyak penjualan yang mereka lakukan, maka akan semakin banyak pula komisi dan *reward* yang mereka dapatkan. Namun jika produktivitas mereka buruk, apabila dalam jangka waktu 3 bulan berturut-turut seorang Agen Asuransi tidak melakukan *closing* penjualan, maka agen tersebut tidak akan memperoleh *renewal*, yaitu dalam arti untuk komisi berikutnya dari polis-polis yang telah agen tersebut peroleh akan *pending*.

Pembahasan Penerapan Bentuk *Result Control* dalam PT Sun Life Financial Indonesia

Dari hasil analisis diatas yang kurang dari *Result Control* PT Sun Life Financial Indonesia guna untuk meningkatkan kepercayaan konsumen adalah penetapan dimensi kinerja yang seharusnya dilakukan oleh PT Sun Life Financial Indonesia guna untuk meningkatkan kepercayaan konsumen adalah:

a. Menjaga Kualitas Penjualan

Pada saat ini, nasabah merupakan orang yang selalu menginginkan semua keinginan dan kebutuhannya dapat dipenuhi oleh perusahaan. Jadi dalam hal ini PT Sun Life Financial Indonesia harus tetap dapat menjaga kualitas produk-produk asuransinya serta membuat produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan nasabah agar nasabah merasa puas dan tidak melakukan urvey n terhadap perusahaan. Nasabah yang merasa puas akan tetap memakai jasa perlindungan asuransi dari perusahaan sehingga kinerja penjualan perusahaan dapat tetap tinggi. Apabila hal ini tercapai maka para Agen Asuransi juga akan dengan mudah dapat mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Jadi dengan perusahaan selalu dapat menjaga kualitas produk-produk asuransinya maka perusahaan akan dapat meningkatkan kepercayaan konsumen. Dengan meningkatnya kepercayaan konsumen maka reputasi perusahaan pun akan meningkat di mata konsumen.

b. Hubungan dan pelayanan konsumen yang baik

Perusahaan harus selalu berusaha untuk melayani nasabah dan menjaga hubungan yang baik dengan para nasabah. Hubungan dengan nasabah bukan hanya sekedar nasabah membeli produk asuransi perusahaan dan perusahaan melayani nasabah tersebut, melainkan lebih dari itu. Perusahaan harus berusaha melayani para nasabah mulai dari sebelum pembelian, pada saat pembelian, dan setelah pembelian, serta meyakinkan bahwa nasabah dapat terpenuhi segala kebutuhan dan keinginannya. Jadi, apabila PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri selalu dapat melayani nasabah dengan baik dan dapat menciptakan hubungan yang baik dengan para nasabah maka hal ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan.

c. Kecepatan dan ketepatan dalam menawarkan produk

Para Agen Asuransi harus dapat mengetahui keinginan dan kebutuhan para calon nasabah terhadap suatu produk dan kemudian berusaha untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan para calon nasabah tersebut secara tepat dan cepat. Para Agen Asuransi sedapat mungkin tidak boleh melakukan kesalahan dalam menawarkan produk-produk asuransi dan harus dapat menginformasikan keunggulan dari produk-produk asuransi yang sesuai dengan kebutuhan nasabah. Sehingga dapat membuat nasabah merasa puas dengan produk asuransi yang dimilikinya. Jadi, para Agen Asuransi PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri harus menguasai sepenuhnya produk-produk asuransi yang

dijual perusahaan sehingga dapat memberikan penawaran yang tepat.

d. Pelayanan dalam penanganan klaim

Apabila ada nasabah yang melakukan klaim pada perusahaan, maka perusahaan harus menangani dengan baik, sesuai dengan janji perusahaan di awal dimana perusahaan mempunyai kewajiban untuk memberikan perlindungan pada nasabah. Jika terdapat hal-hal yang menyulitkan nasabah untuk memperoleh pembayaran klaim yang diajukan, pihak perusahaan harus selalu siap untuk mengupayakan dan membantu penyelesaian masalah klaim tersebut dengan baik. Jika hal ini dilakukan maka para nasabah tidak merasa kecewa dengan perusahaan dan dapat menciptakan hubungan yang baik antara perusahaan dan nasabah. Di benak para nasabah, mereka akan merasa puas dan merasa bahwa perusahaan yang mereka pilih adalah perusahaan yang terbaik. Dengan demikian reputasi perusahaan pun akan meningkat.

Keempat dimensi tersebut saling berkaitan satu dengan lainnya. Apabila perusahaan dapat memberikan kualitas layanan yang baik, maka hal tersebut dapat meningkatkan reputasi perusahaan. Untuk mengetahui pengukuran terhadap keempat dimensi tersebut dapat dilakukan melalui:

- **Komplain dari nasabah**
Salah satu metode yang dapat dilakukan untuk mengukur keempat dimensi tersebut adalah dengan memperhatikan berapa banyak *urvey n* yang diterima PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan kotak saran sebagai media untuk para nasabah memberikan kritik dan saran terhadap layanan yang telah diterimanya. Dengan demikian perusahaan dapat memperhatikan *urvey n*-komplain yang diterima dan dapat melakukan perbaikan.
- **Survei kepuasan nasabah**
Selain melalui pengukuran *urvey n*, PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri juga dapat melakukan survei terhadap kepuasan nasabah untuk mengetahui kinerja dari para Agen Asuransi. Hal ini lebih efektif karena mengingat tidak semua nasabah yang merasa tidak puas akan layanan yang diberikan oleh para Agen Asuransi akan melakukan *urvey n*. Untuk *urvey* kepuasan nasabah, PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri telah melakukannya dalam hal kepuasan nasabah atas penyelesaian klaim adalah sebesar 80%.
- **Analisis nasabah yang hilang**
PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri juga dapat mengukur keempat dimensi tersebut dengan menganalisis jumlah pelanggan yang melanjutkan untuk membeli produk asuransi ataupun tidak. Hal ini dikarenakan apabila nasabah merasa terpuaskan dengan produk dan layanan yang diberikan maka mereka akan melakukan pembelian dan pembelian ulang terhadap produk asuransi dari PT Sun Life Financial Indonesia. Untuk analisis ini dapat dilakukan dengan cara mengukur perbandingan antara jumlah proposal asuransi yang dibuat dengan proposal asuransi yang disetujui disertai dengan pengisian Surat Permohonan Asuransi Jiwa (SPAJ).

Jadi, *result control* dapat mempengaruhi tindakan yang diambil para Agen Asuransi menjadi lebih termotivasi karena adanya pemberian *reward* untuk para Agen Asuransi atas kinerja mereka yang baik atau *punishment* jika kinerja para Agen Asuransi kurang baik. Hal ini akan sangat efektif untuk meningkatkan motivasi para Agen Asuransi untuk bekerja maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan dan pada akhirnya akan secara langsung meningkatkan kepercayaan konsumen sehingga juga akan meningkatkan reputasi perusahaan, karena apabila nasabah PT Sun Life Financial Indonesia mempunyai pengalaman yang baik dan merasa puas akan produk dan layanan perusahaan, maka hal ini akan membawa suatu keuntungan

bagi perusahaan. Selain nasabah akan menjadi puas dan setia pada perusahaan, kemungkinan nasabah juga akan merekomendasikan kepada relasi bisnis, keluarga, teman dan rekan-rekan kerja yang lain untuk juga memiliki perlindungan asuransi dari PT Sun Life Financial Indonesia.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Analisis Masalah-Masalah Sistem Pengendalian Manajemen dalam PT Sun Life Financial Indonesia

1. *Lack of Direction*:

Agen Asuransi melaksanakan kinerja dengan kurang baik karena mereka tidak mengetahui apa yang organisasi inginkan dari mereka. Agen Asuransi memberikan keterangan yang tidak benar sehingga dapat menyesatkan pemahaman calon nasabah tentang asuransi, seperti misalnya perlindungan apa saja dan keuntungan yang diterima oleh nasabah. Permasalahan yang ada terkait dengan pencapaian target untuk memperoleh *case* dan komisi yaitu Agen Asuransi termotivasi untuk mencapai *reward*, namun dalam pencapaiannya tindakan yang dilakukan tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

2. *Motivational Problem*:

Setiap karyawan tahu dengan jelas apa yang diharapkan atasan untuk dikerjakan, tapi masih ada beberapa karyawan memilih untuk tidak melakukan apa yang diharapkan oleh organisasi karena masalah motivasi. Tidak jarang para Agen Asuransi mengalami penolakan dari para calon nasabah dan mereka harus tetap bersabar untuk terus melakukan usaha dalam menawarkan produk, dan Agen Asuransi yang merasa putus asa mencari nasabah akhirnya melakukan segala cara untuk mendapatkan keuntungan atau komisi.

3. *Personal Limitations*:

Karyawan mengetahui dan memahami apa yang diinginkan oleh atasan dan sudah memiliki motivasi yang tinggi, tetapi kemampuan karyawan masih rendah membuat karyawan tidak mampu memenuhi keinginan atasan sehingga melakukan kecurangan. Semula Agen Asuransi bekerja sesuai dengan kode etik bisnis dan prinsip etika pemasaran yang ada diperusahaan, karena adanya target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan dan agen asuransi tersebut merasa sudah tidak mampu dalam mencapainya maka masalah yang ada yaitu adanya kasus dimana Agen Asuransi tidak menyetorkan uang premi yang diterimanya dari nasabah kepada perusahaan dan dibawa kabur. Hal ini akhirnya diselesaikan melalui jalur hukum dan agen tersebut di *black list* dari dunia perasuransian. Hal ini disebabkan karena adanya prosedur dimana Agen Asuransi diperbolehkan untuk menerima uang premi dari nasabah, hal ini sangat berisiko tinggi untuk terjadinya pencurian, yang pada akhirnya akan membuat polis nasabah menjadi tidak berlaku. Dengan adanya masalah seperti ini, akan membuat nasabah merasa dirugikan, yang akan menyebabkan kekecewaan dan ketidakpercayaan nasabah akan perusahaan.

Analisis dan Penerapan Bentuk *Action Control* dalam PT Sun Life Financial Indonesia

1. Kurangnya penerapan *Behavioral Constraint* yaitu *Physical Constraints* (hambatan fisik) meliputi pemasangan peralatan seperti kunci, sistem identifikasi *personel*, *password* bagi Agen Asuransi nya dalam mengoperasionalkan fasilitas komputer yang ada di perusahaan. Kurangnya penerapan *Administrative Constraints* yang diterapkan pada PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri, yaitu dimana Agen Asuransi berhak menerima pembayaran premi dari nasabah pada saat terjadi *closing* (penjualan produk asuransi). Padahal hal ini sangat berisiko terjadinya pencurian uang premi dari nasabah.

Analisis dan Penerapan Bentuk *Result Control* dalam PT Sun Life Financial Indonesia

1. Kurangnya penetapan dimensi kinerja yang seharusnya dilakukan oleh PT Sun Life Financial Indonesia guna untuk meningkatkan kepercayaan konsumen.
2. Kurangnya dalam memberikan kualitas layanan yang baik, yang dapat meningkatkan reputasi perusahaan.

Saran-saran

1. Menyediakan ruangan khusus untuk fasilitas komputer lebih banyak supaya ketika Agen Asuransi membuat proposal calon nasabah tidak ada yang berebut agar menjadi lebih teratur dan terkontrol, kemudian dengan menggunakan *user login* atau *password* untuk menjaga kerahasiaan data antar Agen Asuransi satu dengan yang lainnya, jika suatu saat masalah lain muncul yaitu perebutan calon nasabah antar Agen Asuransi yang dapat menyebabkan turunnya reputasi perusahaan di mata konsumen dapat diminimalisasi.
2. Untuk penerapan *action control*, mengingat lemahnya *administrative constraints* dalam perusahaan ini, maka sebaiknya perusahaan melakukan perbaikan dimana untuk seluruh pembayaran premi dari nasabah dapat langsung dilakukan dengan Non Tunai yaitu, transfer langsung ke rekening perusahaan melalui ATM, melalui *Virtual Account*, *Auto Debit* Rekening untuk menghindari terjadinya pencurian uang premi yang dilakukan oleh Agen asuransi.
3. Sebaiknya, PT Sun Life Financial Indonesia kantor Kediri untuk meminimalkan risiko reputasi yaitu harus adanya prosedur dimana pada saat akan terjadinya *closing* (penjualan produk asuransi pada nasabah) para Agen asuransi harus didampingi oleh *Sales Manager*-nya untuk memberikan pengawasan dan penjelasan kepada calon nasabah tentang produk asuransi yang akan dimilikinya secara jelas dan lengkap.
4. *Sales Manager* membuat buku control Administrasi Polis yang berisikan: Nama tertanggung, Tanggal lahir tertanggung, Alamat dan Telepon, Nomor polis, Tanggal mulai pertanggungan, Tanggal jatuh tempo premi, Jenis Asuransi, Jumlah premi, Masa pertanggungan, beserta Nama Agen Asuransi untuk mencatat dan mengevaluasinya, sehingga informasi yang akurat dapat diterima dan dikendalikan.
5. Menjaga kualitas penjualan, hubungan dan pelayanan konsumen yang baik, kecepatan dan ketepatan dalam menawarkan produk, pelayanan dalam penanganan klaim.

Merchant, K.A., and Van der Stede, W.A. 2003. *Management Control System Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London: Prentice Hall.

Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Mulyadi dan Setyawan, J. 2001. *Sistem Perencanaan, Pengendalian Manajemen, Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, 2nd edition. Jakarta: Salemba Empat.

Rahmany, F. (2008, December 30). *Pemerintah Kaji Kewajiban Asuransi*. Detik Finance. Retrieved May 15, 2014, from <http://www.detikfinance.com/read/2008/12/30/181431/1061075/5/pemerintah-kaji-kewajiban-asuransi>

Stewart, C. J. & Cash, W. B., 2000. *Interviewing Principles and Practices*. USA: McGraw-Hill Company.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Yogyakarta: Alfabeta.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Undang-Undang Republik Indonesia No.2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian, Retrieved May 17, 2014, from http://www.bapepam.go.id/perasuransian/regulasi_asuransi/uu_asuransi/index.htm

DAFTAR REFERENSI

- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. 2007. *Management Control System*. 12th edition. New York: Mc Graw Hill companies, Inc.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Prenada Media Group: Jakarta.
- Boenanto, D. (2010). *Manajemen Risiko Reputasi, Pelajaran dari Kasus British Petroleum Plc*. Jakarta, Indonesia.
- Djohanputro, B. (2008). *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta.
- Efferin, S., Hadi, S., & Yuliawati, T. 2008. *Metodologi Penelitian Akuntansi Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta, Indonesia: Graha Ilmu.
- Arizal. (2009, April 8). *Pertumbuhan Asuransi Umum Melambat*. Detik Finance. Retrieved May 15, 2014, from <http://www.detikfinance.com/read/2009/04/08/171445/1112618/5/pertumbuhan-asuransi-umum-2009-melambat>
- Horngren, C.T., Foster, G. & Datar S. 2003. *Cost Accounting A Management Emphasis*, 10th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta: Erlangga.
- Merchant, K.A. 1998. *Modern Management Control System Text and Case*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.