

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN  
DI ASURANSI JIWA BERSAMA (AJB) BUMIPUTERA SYARI'AH  
CABANG YOGYAKARTA**



**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)**

**Disusun Oleh:**

**RIA SAFITRI  
NIM 14240003**

**Pembimbing:**

**Aris Risdiana, S.Sos.I.,MM.  
NIP.19820804 201101 1 007**

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

**2018**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Jl. Marsda Adisucipto, Telp. 0274-515856, Yogyakarta 55281, E-mail: fd@uin-suka.ac.id

**PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR**

Nomor: B-419/Un.02/DD/PP.05.3/03/2018

Skrripsi/Tugas Akhir dengan judul:

**SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DI ASURANSI JIWA BERSAMA (AJB)  
BUMIPUTERA SYARIAH CABANG YOGYAKARTA**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : **Ria Safitri**  
NIM/Jurusan : **14240003/MD**  
Telah dimunaqasyahkan pada : **Kamis, 8 Februari 2018**  
Nilai Munaqasyah : **95 (A)**

dan dinyatakan diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

**TIM MUNAQASYAH**

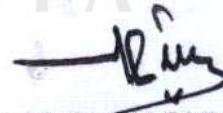
Ketua Sidang/Penguji I,

  
**Aris Risdiana, S.Sos.I., MM.**  
NIP 19820804 201101 1 007

Penguji II,

  
**Drs. Mokh. Nazili, M.Pd.**  
NIP 19630210 199103 1 002

Penguji III,

  
**Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.**  
NIP 19670104 199303 1 003



Yogyakarta, 1 Maret 2018

Dekan,

  
**Arjannah, M.Si**  
NIP 19600310 198703 2 001





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI**

Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Yogyakarta 5528  
Yogyakarta 55281 email: [fd@uin-suka.ac.id](mailto:fd@uin-suka.ac.id)

---

**SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI**

Kepada:  
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Di Yogyakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Setelah membaca, meneliti, memberi petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku dosen pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Ria Safitri  
NIM : 14240003  
Jurusan : Manajemen Dakwah  
Judul Skripsi : Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Berama (AJB)  
Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta

Sudah dapat diajukan dan didaftarkan kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam bidang Manajemen Dakwah.

Dengan ini kami mengharapkan agar proposal skripsi tersebut diatas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Mengetahui:

Ketua Jurusan  
Manajemen Dakwah,



Drs. M. Rasyid Ridla, M.Si  
NIP. 196701041993031003

Yogyakarta, 31 Januari 2018  
Pembimbing

  
Aris Risdiana, S.Sos.I., MM.  
NIP. 198208042011011007

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ria Safitri  
NIM : 14240003  
Jurusan : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: **Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta** adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau di tulis orang lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang peneliti ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka peneliti siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 30 Januari 2018

Yang Menyatakan



Ria Safitri  
NIM. 14240003

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

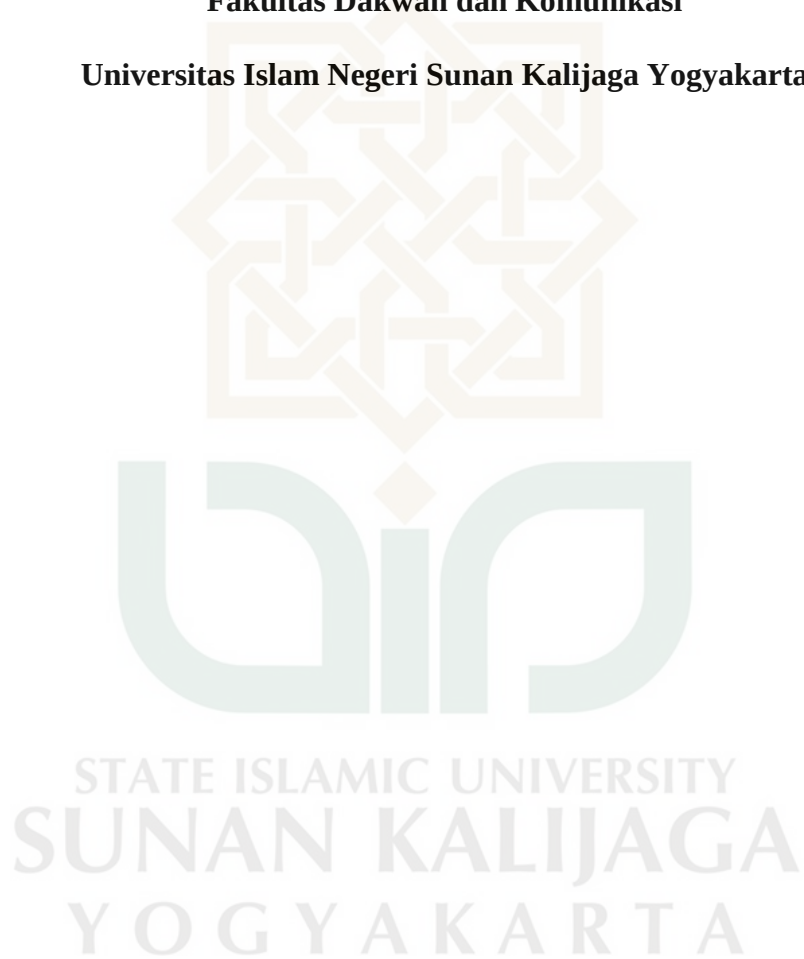
Skripsi ini saya persembahkan untuk:

**Almamater**

**Jurusan Manajemen Dakwah**

**Fakultas Dakwah dan Komunikasi**

**Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta**



## MOTTO

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ، كِرًا مَّا كَاتِبِ ، يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ

Dan sesungguhnya bagi kamu ada malaikat-malaikat yang mengawasi (pekerjaanmu), Yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), (11); Mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan (Q.S. al-Infithar: 11-12)<sup>1</sup>

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>1</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, Al-Qur'an dan Terjemah, (Bandung: CV Penerbit J-Art, 2004) hlm. 587



## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Dzat yang Maha pengasih lagi Maha Penyayang, yang telah memberikan banyak nikmat dan senantiasa memberikan hidayahNya kepada setiap makhluk ciptaanNya. Sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari’ah Cabang Yogyakarta”** guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Shalawat serta salam senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa ummatnya pada kesejahteraan semoga selalu tercurahkan kepada keluarga besar, para sahabat, sampai kepada kita selaku umatnya semoga mendapat syafaatnya kelak.

Penyusunan skripsi ini tak lepas dari berbagai pihak yang telah mendoakan dan membantu menyelesaikannya. Dengan tulus, penyusun mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. KH. Yudian Wahyudi,. M.A., Ph.D. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga yogyakarta.
2. Dr. Hj. Nurjannah,.M.Si selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Drs. M. Rasyid Ridla, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Aris Risdiana, S. Sos.I., MM, selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberikan waktu, membimbing dan memberikan masukan dari awal pengerjaan hingga selesainya skripsi ini.
5. Hj. Tejawati, S.H selaku Bagian Administrasi Jurusan Manajemen Dakwah yang telah banyak membantu dari awal perkuliahan sampai mengurus segala keperluan skripsi.
6. Dosen Jurusan Manajemen Dakwah yang telah mencurahkan ilmu serta membimbing saya dalam perkuliahan.
7. Seluruh Staff TU Fakultas Dakwah dan Komunikasi khususnya TU Jurusan Manajemen Dakwah.
8. Widyanarto selaku Pimpinan Dinas Luar dan Galuh Sri Sudarwati selaku Pimpinan Dinas Dalam, Endarsyah Eko Saputro, mba Izza, mba Vivi dan seluruh Staff Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta yang telah menjadi objek penelitian saya dan mengizinkan serta menerima saya dengan baik.
9. Kedua orang tua saya tercinta Bapak Saiful Hadi dan Ibu Surtinah yang telah memberikan do'a, motivasi, materi dan segala upaya dalam mempermudah saya diberbagai kegiatan, terutama pengerjaan skripsi.
10. Saudara-saudara saya yang selalu memberi semangat kepada saya untuk menyelesaikan segala tanggung jawab saya.
11. Sahabat terbaikku Yulia Khoerunnisa, Devi Chairiza H, Devi Ariani, Ari Desri Walidi, Tufik Hidayat, Hasan, Fitri, Sita, Ratna Sari yang selalu setia



memberikan bantuan, motivasi, arahan, nasihat dan semangat dari awal perkuliahan sampai sekarang.

12. Keluargaku BMT MD, Nabila, Nanas, Foya selaku kakak dan panutan buat saya dan Maya, Nia, Ratna, yang selalu memberikan semangat dan motivasi secara tidak langsung dan menemani saya berproses di BMT MD serta Jurusan Manajemen Dakwah.
13. Keluarga Hibrida Maria Ulfa, Via, Wiwit, Dedew, Umi, Ulfa yang telah mengajarku arti kemandirian.
14. Sahabat FT-IPMADA, yang menjadi tempat bertukar pikiran dan tempat saya berproses dari awal perkuliahan hingga sekarang.
15. Sahabat KKN Karangasem Sampang Gunungkidul, Taza yang selalu mengingatkan kami mengenai proker kelompok, Rizka si manis yang membuat suasana damai, Fiki si crewet dan perusuh posko akan sepi tanpa dia, Elmi ustazah posko, mbak kuni juru masak, binti si polos, fahmi pemasok beras bagi posko dan arif ketua yang lugu dan cuek.
16. Sahabatku Rani Febri Pratama, Ayu Rianti, Wiwin yang secara tidak langsung selalu memberi dukungan dari jauh.
17. Keluargaku SCREMD dan HMPS MD yang telah memberikan pelajaran berorganisasi.
18. Serta pihak-pihak yang telah mendukung yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung.

Kemudian hanya kepada Allah penyusun berdoa semoga kebaikan dan keikhlasan mereka mendapat balasan yang jauh lebih baik dari Allah SWT. Akhirnya, skripsi ini adalah hasil dari penelitian yang jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penyusun mengharapkan segala kritik dan saran dari berbagai pihak untuk penulisan yang lebih baik dimasa yang akan datang. Hanya kepada Allah kami memohon ampun dan kepada-Nya kami memohon petunjuk. Semoga bermanfaat aamiin.

Yogyakarta, 30 Januari 2018

Penyusun

Ria Safitri  
14240003

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## ABSTRAK

Ria Safitri. Sistem Pengendalian Manajemen di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2018.

Sistem pengendalian manajemen dibentuk sebagai suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi yang berguna untuk memotivasi anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi. AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta sebagai perusahaan yang bergerak dibidang asuransi syari'ah penting untuk menerapkan pengendalian tersebut untuk memastikan target yang telah ditetapkan dapat tercapai serta mengendalikan seluruh karyawan terutama agen agar bekerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya masing-masing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana sistem pengendalian di Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta. Pengendalian manajemen merupakan hal penting yang harus diterapkan oleh pimpinan terhadap karyawannya sehingga strategi yang telah dibuat dapat dijalankan sesuai dengan alur dan ketentuannya sehingga tujuan dari strategi tersebut dapat tercapai.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah seluruh kegiatan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta. Metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi dengan analisis deskriptif dan keabsahan data menggunakan triangulasi teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem GAS (*General Office System*) sebagai sistem pengendalian berjalan lebih efektif dibandingkan dengan sistem lama yaitu BOS (*Branch Office System*) dikarenakan dengan sistem GAS tersebut, pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan dinas luar (*Agency Director*) dan pimpinan dinas dalam (*Financial Unit Manager*) lebih terfokus pada masing-masing karyawannya. Pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta diterapkan oleh *Agency Director* dan *Financial Unit Manager*.

Kata kunci : **Sistem, Pengendalian Manajemen, AJB Bumiputera Syari'ah.**

## DAFTAR ISI

|                                         |             |
|-----------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>              | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>         | <b>ii</b>   |
| <b>SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>  | <b>iii</b>  |
| <b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>  | <b>iv</b>   |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>        | <b>v</b>    |
| <b>MOTTO .....</b>                      | <b>vi</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>             | <b>vii</b>  |
| <b>ABSTRAK .....</b>                    | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                 | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>               | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>              | <b>xi</b>   |
| <br><b>BAB I            PENDAHULUAN</b> |             |
| A. Latar Belakang .....                 | 1           |
| B. Rumusan Masalah .....                | 5           |
| C. Tujuan Penelitian .....              | 5           |
| D. Kegunaan Penelitian .....            | 5           |
| E. Kajian Pustaka .....                 | 6           |
| F. Kerangka Teori .....                 | 10          |
| G. Metode Penelitian .....              | 19          |



## **BAB II            GAMBARAN UMUM AJB BUMIPUTERA SYARI'AH**

### **CABANG YOGYAKARTA**

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Sejarah Berdirinya AJB Bumiputera .....                                        | 25 |
| B. Sejarah AJB Bumiputera Syari'ah .....                                          | 26 |
| C. Logo dan Slogan AJB Bumiputera.....                                            | 28 |
| D. Falsafah, Visi, Misi dan Budaya Perusahaan .....                               | 31 |
| E. Stuktur Dewan Pengurus Syari'ah AJB Bumiputera .....                           | 33 |
| F. Perkembangan dan Pertumbuhan AJB Bumiputera<br>Syari'ah Cabang Yogyakarta..... | 34 |
| G. Letak Geografis AJB Bumiputera Syari'ah<br>Cabang Yogyakarta .....             | 36 |
| H. Kantor Pusat, Kantor Pelayanan dan Jam Pelayanan .....                         | 36 |
| I. Struktur Organisasi AJB Bumiputera Syari'ah<br>Cabang Yogyakarta .....         | 37 |
| J. Produk AJB Bumiputera Syari'ah<br>Cabang Yogyakarta .....                      | 43 |

## **BAB III            LAPORAN HASIL PENELITIAN**

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Sistem Pengendalian di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang<br>Yogyakarta ..... | 47 |
| 1. Perencanaan Strategi .....                                                | 48 |
| 2. Penyusunan Anggaran.....                                                  | 56 |
| 3. Penilaian Kinerja .....                                                   | 58 |
| 4. Kompensasi Manajemen .....                                                | 62 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| B. Pendekatan Pengendalian Manajemen di AJB Bumiputera |    |
| Syari'ah Cabang Yogyakarta.....                        | 66 |
| 1. <i>Agency Director</i> .....                        | 66 |
| 2. <i>Financial Unit Manager</i> .....                 | 74 |
| C. Lingkungan Pengendalian Manajemen di AJB Bumiputera |    |
| Syari'ah Cabang Yogyakarta.....                        | 78 |
| 1. Faktor Internal .....                               | 78 |
| 2. Faktor Eksternal .....                              | 82 |

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1.1 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data.....                                           | 22 |
| Gambar 2.1 Struktur Organisasi Tahun 2017 .....                                               | 35 |
| Gambar 3.1 Proses Pengendalian Manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah<br>Cabang Yogyakarta..... | 47 |
| Gambar 3.2 Struktur Organisasi dengan Sistem BOS .....                                        | 52 |
| Gambar 3.3 Struktur Organisasi dengan Sistem GAS .....                                        | 53 |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pengendalian manajemen merupakan hal penting dalam perusahaan. Adanya pengendalian manajemen, maka laju perusahaan dapat dikendalikan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai sekaligus dapat meminimalisir kejadian-kejadian yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Oleh karena itu penting diterapkannya sistem pengendalian manajemen.

Sistem didefinisikan sebagai suatu kesatuan usaha yang terdiri dari bagian yang berkaitan satu sama lain untuk mencapai tujuan dalam suatu lingkungan yang kompleks. Pengertian lain dari sistem adalah sebuah kesatuan yang utuh dengan bagian-bagiannya yang tersusun secara sistematis, mempunyai relasi satu dengan yang lain, dan sesuai dengan konteksnya.<sup>1</sup> Jadi, perusahaan harus membuat sebuah kesatuan yang terdiri dari aktivitas-aktivitas yang tersusun secara sistematis agar pengendalian dapat dijalankan dengan mudah dan dipahami oleh seluruh lini perusahaan.

Pengendalian adalah keseluruhan usaha agar pelayanan kepada konsumen terjamin akan kualitasnya, sehingga pelanggan merasakan kepuasan secara ekonomis.<sup>2</sup> Manajemen merupakan seni mencapai tujuan melalui tangan orang lain yang meliputi proses perencanaan,

---

<sup>1</sup> Abdul Rahman Saleh dan Sri Rahayu Safitri, *Penerapan Sistem Manajemen Mutu*, (Jakarta: Sagung Seto, 2015), hlm.33.

<sup>2</sup> Muharto Toha, *Perilaku Organisasi*, (Tangerang: Universitas Terbuka, 2013), hlm. 27.

pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian pekerjaan anggota organisasi, serta pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>3</sup>

Pengendalian manajemen sendiri diartikan sebagai beberapa bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu organisasi. Pengendalian manajemen merupakan kegiatan yang tepat berada ditengah dua kegiatan lainnya yaitu perumusan strategi yang dilakukan manajemen puncak dan pengendalian tugas yang dilakukan manajemen paling bawah.<sup>4</sup> Pengendalian manajemen merupakan kejadian yang terus dilaksanakan dari perencanaan sampai kepada evaluasi, karena dengan adanya pengendalian manajemen perusahaan dapat menempatkan sumber daya manusia yang dimiliki pada posisi yang tepat dan menggunakan sumber daya sesuai dengan kebutuhan, sehingga semua program dijalankan secara efektif dan efisien.

Suatu perusahaan yang tidak menerapkan pengendalian manajemen, maka strategi akan berjalan begitu saja tanpa arahan yang jelas. Operasional akan berjalan seperti air mengalir dan permasalahan serta hambatan-hambatan baru akan terlihat di akhir pada saat evaluasi dan tidak dapat dicegah secara dini. Kegagalan kerap dialami karena perusahaan terlambat dan baru bertindak mengatasi permasalahan apabila masalah tersebut sudah terjadi. Melalui sistem pengendalian manajemen permasalahan dapat

---

<sup>3</sup> Abdul Halim dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan, 2000) hlm. 6.

<sup>4</sup> Abdul Halim., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm.7.



dideteksi sedini mungkin, kemudian diambil sebuah tindakan agar tidak menghambat program selanjutnya dan tujuan organisasi tercapai. Pemaparan tersebut terlihat begitu pentingnya penerapan sistem pengendalian manajemen pada sebuah perusahaan untuk mendorong kinerja individu maupun kelompok menjadi lebih baik.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.<sup>5</sup> Perusahaan perlu menetapkan standar kerja atau pengukuran kinerja. Perkembangan kinerja baik individu maupun kelompok dapat terlihat. Hal ini berlaku bagi perusahaan baik perusahaan jasa atau perusahaan manufaktur, salah satunya yaitu Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta.

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera yang kerap disebut dengan kata AJB, merupakan perusahaan asuransi pertama di Indonesia yang berdiri pada tahun 1912 di Magelang, kemudian berpindah ke kota Yogyakarta. Tahun 1958 kantor pusatnya dipindahkan lagi ke Jakarta. Unit syari'ah AJB Bumiputera 1912 secara resmi dikeluarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. Kep. 286/KMK.6/2002 tanggal 7 November 2002 dalam bentuk cabang usaha asuransi syari'ah.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Irham Fahmi, *Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi*, (Bandung : Alfabeta, 2012), hlm. 226.

<sup>6</sup> Company Profile <http://digilib.uinsby.ac.id/> diakses pada tanggal 8 November 2017 pukul 07.51 WIB.

AJB Bumiputera 1912 resmi menjadikan Unit Usaha Syari'ah (UUS) Asuransi menjadi PT Asuransi Jiwa Syari'ah Bumiputera pada bulan Januari 2016. Langkah *spin off* (pemisahan) tersebut dalam rangka restrukturisasi sang induk, yakni AJB Bumiputera 1912 yang saat ini tengah dililit masalah hutang.<sup>7</sup> Hutang tersebut dikarenakan aset yang dimiliki AJB Bumiputera hanya sebesar 11,3 triliun terbagi atas uang sebesar 5,1 triliun dan aset properti 6,2 Triliun. Akan tetapi potensi klaim atau hutang yang dimiliki bumiputera sebesar 30 triliun.<sup>8</sup> Itulah cikal bakal mengapa perusahaan perlu mengadakan perbaikan, yaitu dengan memberi dorongan kepada beberapa kantor cabang yang tersebar di Indonesia untuk melakukan restrukturisasi. Salah satunya AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta.

AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta resmi didirikan tepatnya di jalan Kolonel Sugiyono pada tahun 2004. AJB Bumiputera syari'ah berdiri sebagai PT sehingga wewenang dan koordinasi kantor cabang sekarang langsung kepada kantor pusat di Jakarta, tidak melalui kantor wilayah.<sup>9</sup> Kondisi perusahaan yang hampir bangkrut pada tahun 2016 membawa kesulitan tersendiri bagi AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta. Karena dengan adanya berita tersebut, mengakibatkan kepercayaan calon nasabah berkurang, sehingga hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi AJB

---

<sup>7</sup> <https://m.cnnindonesia.com/ekonomi/20170116145733-78-186645/ajb-bumiputera-resmi-operasional-anak-usaha-syari'ah/> diakses pada tanggal 8 November 2017 pukul 08.01 WIB.

<sup>8</sup> <https://youtube.be/iCaKsgWAGvg>. CNN Indonesia, Senja Bumiputera diakses pada tanggal 30 November pukul 09.00 WIB.

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan Pimpinan Bagian Keuangan AJB Bumiputera Syari'ah Yogyakarta pada hari Selasa, 7 November 2017 pukul 15.57 WIB.

Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan sistem pengendalian manajemen agar strategi perusahaan dapat dijalankan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, dan perusahaan AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta dapat bersaing dengan lembaga asuransi syari'ah lain di Yogyakarta seperti Prudential Syari'ah Yogyakarta, Asuransi Syari'ah Al-Amin, dan Takaful Keluarga Cabang Yogyakarta. Maka penelitian tentang sistem pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta menjadi sangat penting sehingga dilakukan.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diambil rumusan masalah yang relevan untuk dikaji dan dibahas, yaitu bagaimana sistem pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta ?

#### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Sistem Pengendalian Manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta.

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini mampu memberikan informasi atau bahan masukan tambahan bagi perusahaan dalam menyikapi permasalahan yang ada dan sebagai bahan masukan dalam menjalankan proses pengendalian manajemen.

## 2. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai sistem pengendalian manajemen secara nyata khususnya yang mencakup bagaimana seharusnya pimpinan mengimplementasikan pengendalian manajemen.

## 3. Bagi Akademis

Penelitian ini mampu menjadi bahan kajian atau referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia dan pengendalian manajemen.

## D. Kajian Pustaka

Pembahasan tentang pengendalian manajemen memang cukup banyak. Akan tetapi dalam pembahasannya terdapat banyak perbedaan antara penelitian satu dengan yang lainnya. Berikut adalah penelitian yang membahas mengenai pengendalian manajemen ataupun AJB Bumiputera Syari'ah, antara lain:

1. Skripsi Rohman tahun 2016 yang berjudul *Sistem Pengendalian Manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo (Kabupaten Sleman Yogyakarta)* bersifat deskriptif kualitatif. Menggunakan teori Abdul Halim dimana proses pengendalian manajemen meliputi perencanaan strategis, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kerja. Hasil penelitian menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen di CV *Social Agency Baru Ambarukmo* memiliki perancangan sistem pengendalian manajemen dengan menggunakan pendekatan perilaku.

Yakni dengan menekankan nilai tanggung jawab kerja, kejujuran, sistem kekeluargaan (kebersamaan), dan loyalitas kerja karyawan terhadap arahan pimpinan.<sup>10</sup>

2. Skripsi Ahmad Zamroni tahun 2016 yang berjudul *Implementasi Pemasaran AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta (Analisis Hermawan Kartajaya)* bersifat deskriptif kualitatif, dengan analisis Hermawan Kartajaya, dimana sembilan elemen marketingnya adalah *Segmentation, Targeting, Positioning, Selling, Marketing Mix, Differentiation, Brand, Service, Proses*. Hasil penelitian menjelaskan bahwa segmentasi AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta adalah untuk semua masyarakat dengan pangsa pasar ORMAS Islam, KBIH, lembaga pendidikan Islam dan juga lembaga pemerintahan. Sedangkan sasaran yang diprioritaskan adalah orang terdekat agen asuransi dan tetangga-tetangga agen.<sup>11</sup>
3. Skripsi Fajar Tri Susanto tahun 2016 yang berjudul *Prinsip dan Penerapan Produk Mitra Mabrur Serta Implikasinya Terhadap Aspek Keuangan Lembaga Asuransi (Studi AJB Bumiputera Syari'ah Yogyakarta)* bersifat kualitatif deskriptif dengan menggunakan teori Anshori dan Abdul Ghofur bahwa Mitra Mabrur merupakan perlindungan untuk perorangan yang menginginkan dan merencanakan

---

<sup>10</sup> Rohman, *Sistem Pengendalian Manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan MD Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga, 2016).

<sup>11</sup> Ahmad Zamroni, *Implementasi Pemasaran AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta (Analisis Hermawan Kartajaya)*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan MD Fakultas Dakwah dan Komunikasi, 2016).

menghimpun dana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prinsip syari'ah pada produk Mitra Mabrur adalah dengan menggunakan akad mudharabah, sifatnya adalah tolong menolong, dan pada produk ini juga terdapat nilai investasi yang menggiurkan dan digunakan untuk menarik masyarakat untuk bergabung pada AJB Bumiputera Syari'ah.<sup>12</sup>

4. Jurnal Djoko Dewantoro tahun 2011 berjudul *Pengaruh Kekuatan Keluarga Terhadap Kinerja Melalui Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Keluarga di Surabaya* bersifat kuantitatif menggunakan teori Spekle dimana dimensi pengendalian adalah alokasi hak pengambilan keputusan, penggunaan standar, aturan, dan regulasi, evaluasi kinerja dan penghargaan/insentif dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan keluarga secara signifikan mempengaruhi sistem pengendalian manajemen dan kinerja perusahaan. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa manajemen sistem kontrol juga secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan itu sendiri.<sup>13</sup>

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>12</sup> Fajar Tri Susanto, *Prinsip dan Penerapan Produk Mitra Mabrur Serta Implikasinya Terhadap Keuangan Lembaga Asuransi (Studi AJB Bumiputera Syari'ah Yogyakarta)*, Skripsi (Yogyakarta: Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2016).

<sup>13</sup> Djoko Dewantoro, "Pengaruh Kekuatan Keluarga Terhadap Kinerja Melalui Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Keluarga di Surabaya", *E-Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga* No. 3 (2011), hlm. 294 diakses pada 14 Oktober 2017 pukul 11.05 WIB.



**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Penelitian.**

| No | Nama Peneliti     | Objek Penelitian                                                                  | Subjek Lembaga                            | Teori                    | Hasil Penelitian                                                                                                                                                  |
|----|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Rohman            | Pengendalian Manajemen                                                            | CV <i>Social Agency</i> Baru Ambarukmo    | Abdul Halim              | Perancangan sistem pengendalian manajemen menggunakan pendekatan perilaku                                                                                         |
| 2. | Ahmad Zamroni     | Implementasi Pemasaran                                                            | AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta | Herma wan Kartaja ya     | Segmentasi pemasaran adalah seluruh masyarakat dengan pangsa pasar ORMAS islam, KBIH lembaga pendidikan islam dan lembaga pemerintah                              |
| 3. | Fajar Tri Susanto | Penerapan Produk Mitra Mabrur Terhadap Aspek Keuangan                             | AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta | Anshori dan Abdul Ghofur | Prinsip syari'ah pada produk Mitra Mabrur adalah dengan menggunakan akad mudharabah, dan sifatnya adalah tolong menolong.                                         |
| 4. | Djoko Dewanto ro  | Pengaruh Kekuatan Keluarga Terhadap Kinerja Melalui Sistem Pengendalian Manajemen | Perusahaan Keluarga di Surabaya           | Spekle                   | Manajemen Sistem Kontrol secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan itu sendiri.                                                                           |
| 5. | Ria Safitri       | Sistem Pengendalian Manajemen                                                     | AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta | Robert N. Antony         | Penerapan pengendalian dengan sistem GAS ( <i>General Office System</i> ) lebih efektif dibandingkan dengan sistem lama yaitu BOS ( <i>Branch Office System</i> ) |

Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian yaitu mengenai sistem pengendalian manajemen. Kemudian, tempat penelitian yaitu di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta. Demikian penelitian yang berjudul Sistem Pengendalian Manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta merupakan penelitian yang belum pernah dilakukan sebelumnya dan sangat penting untuk dilakukan.

## **E. Kerangka teori**

### **1. Tinjauan Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Pengendalian manajemen bukanlah suatu sistem terpisah dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang digunakan manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya.<sup>14</sup>

Adapun ruang lingkup yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen adalah:

#### **a. Sistem**

Sistem adalah suatu kumpulan kesatuan dan perangkat hubungan satu sama lain.<sup>15</sup> Sistem merupakan sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang, saling berhubungan maupun

---

<sup>14</sup> Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta: Indeks, 2011), hlm. 2.

<sup>15</sup> *Ibid.*, hlm. 3.

tidak, yang keseluruhannya merupakan kesatuan.<sup>16</sup> Jadi sistem terdiri dari beberapa hal yang menjadi satu kesatuan, membentuk proses dan mengarah pada tujuan yang akan dicapai.

b. Pengendalian manajemen

Menurut Thomas Sumarsan pengendalian manajemen dapat berjalan efektif jika dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh manusia. Tanggung jawab berjalannya sistem pengendalian manajemen sangat tergantung pada manajemen. Manajemen menetapkan tujuan, merancang dan menetapkan metode pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian. Maka demikian, seluruh pegawai dalam organisasi memegang peranan penting untuk mencapai dilaksanakannya sistem pengendalian manajemen secara efektif.<sup>17</sup>

Menurut Kenneth A. Merchant dkk, pengendalian manajemen merupakan fungsi penting dalam organisasi. Kegagalan dalam pengendalian manajemen akan membawa kerugian *financial* yang besar, rusaknya reputasi, dan bahkan mungkin dapat membawa kegagalan bagi organisasi. Akan tetapi, memiliki pengendalian yang lebih tidak selalu menjamin pengendalian yang lebih baik. Beberapa pengendalian manajemen yang secara umum digunakan, seperti supervisi langsung, seleksi dan retensi karyawan, kode etik, tidak fokus pada pengukuran kinerja. Mereka lebih memfokuskan kepada pemberian dorongan, kesanggupan atau sering kali, mendorong

---

<sup>16</sup> Arief Suadi, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2013), Hlm. 4.

<sup>17</sup> Thomas, *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm. 5.

karyawan untuk melakukan hal yang terbaik bagi perusahaan. Lebih dari itu, pengendalian seringkali lebih bersifat *proaktif* daripada *reaktif*. Proaktif berarti bahwa pengendalian didesain untuk mencegah masalah sebelum perusahaan mengalami berbagai hal merugikan yang dapat mempengaruhi kinerja. Pengendalian manajemen merupakan bagian akhir dari proses manajemen.<sup>18</sup> Jadi pengendalian manajemen merupakan salah satu bagian penting dalam serangkaian proses manajemen, karena dengan menerapkan pengendalian manajemen maka kegiatan di seluruh lini perusahaan dapat terkendali sesuai dengan perencanaan.

c. Proses pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses dengan mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis. Melainkan proses ini meliputi interaksi antar individu, yang tidak dapat digambarkan dengan cara mekanis. Para manajer memiliki tujuan pribadi dan juga tujuan organisasi. Masalah pengendalian utama adalah bagaimana mempengaruhi mereka untuk bertindak demi pencapaian tujuan pribadi

---

<sup>18</sup> Kenneth A Merchant dan Wim A. Van der Stede, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba, 2014) hlm. 3.

mereka dengan cara sedemikian rupa, sehingga sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi.<sup>19</sup>

Adapun proses pengendalian manajemen meliputi beberapa hal berikut ini :

1) Perencanaan strategis.<sup>20</sup>

Perencanaan strategis merupakan proses pengambilan keputusan atas program utama yang akan dilakukan oleh organisasi untuk menerapkan strateginya. Perencanaan strategi merupakan kegiatan yang dilakukan setelah perusahaan melakukan formulasi strategi. Perusahaan penting untuk melakukan dan memperkirakan jumlah sumber daya yang akan disediakan bagi masing-masing. Seperti dalam AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta membuat formulasi strategi yaitu dengan mengubah sistem dari BOS (*Branch Office System*) menjadi GAS (*General Agency System*). *Output* dari proses ini menghasilkan rencana strategis (*strategic plan*) mencakup periode 3 atau 5 tahun. Organisasi laba, masing-masing produk utama dari lini produk menjadi sebuah program, dalam organisasi nirlaba, jasa-jasa utama yang diberikan oleh organisasi adalah programnya.

---

<sup>19</sup> Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015) , hlm. 2.

<sup>20</sup> *Ibid.*, hlm. 72.

## 2) Penyusunan anggaran.<sup>21</sup>

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapat dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- a) Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tertentu.
- b) Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter
- c) Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.
- d) Merupakan komitmen manajemen, manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- e) Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran
- f) Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- g) Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, hlm.73.



### 3) Pengukuran kinerja.<sup>22</sup>

Cita-cita dari sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan sistem semacam itu, manajemen senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting masa kini dan masa depan. Keberhasilan strategi bergantung pada kekuatannya sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

### 4) Kompensasi manajemen.<sup>23</sup>

Setiap organisasi memiliki cita-cita. Peranan penting dari pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi para anggota organisasi untuk mencapai cita-cita tersebut. Bab ini fokus pada mekanisme dan sistem kompensasi serta fungsinya dalam mempengaruhi perilaku karyawan, ketika mereka mencari keselarasan cita-cita. Kunci untuk memotivasi orang untuk berperilaku sedemikian rupa sehingga memajukan cita-cita suatu organisasi terletak pada cara dengan mana insentif organisasi berhubungan dengan cita-cita individual. Paket kompensasi total dari seorang manajer terdiri dari tiga komponen yaitu:

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, hlm.169.

<sup>23</sup> *Ibid.*, hlm.249.

- a) Gaji
- b) Tunjangan (terutama tunjangan pensiun dan kesehatan, tetapi juga berbagai jenis lainnya)
- c) Kompensasi insentif

Tiga komponen tersebut saling bergantung satu sama lain, tetapi yang ketiga secara khusus berkaitan dengan fungsi pengendalian manajemen. Sistem kompensasi insentif adalah alat kunci pengendalian manajemen.

d. Lingkungan pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen sebenarnya merupakan suatu proses, dalam proses tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Dua aspek penting dari lingkungan itu adalah eksternal dan internal. Faktor internal dalam hal ini adalah struktur organisasi, struktur program, struktur rekening, faktor administratif, faktor perilaku dan budaya. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor dari luar perusahaan itu sendiri. Satu faktor penting adalah baik lingkungan internal maupun eksternal bervariasi pada setiap organisasi sehingga pengaruhnya terhadap pengendalian manajemen juga akan berbeda.<sup>24</sup>

Tujuan dan strategi perusahaan ditentukan dalam perencanaan strategis. Diuraikan bahwa untuk menentukan tujuan serta strategi perusahaan diperlukan analisis SWOT. Analisis SWOT terdiri dari empat langkah yaitu memilih bidang usaha, menganalisis kesempatan

---

<sup>24</sup> Abdul Halim dkk., *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm.13.

dan ancaman, menetapkan faktor penentu sukses, serta menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan.<sup>25</sup>

e. Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* atau *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.<sup>26</sup> Tidak dipungkiri bahwa kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Kinerja yang dihasilkan baik akan baik pula perkembangan organisasi dan sebaliknya. Michell yang dikutip Lijan Poltak mengungkapkan bahwa kinerja yang baik dipengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemauan dan motivasi kerja yang baik.<sup>27</sup>

Kemampuan karyawan sangat baik tetapi motivasi kerjanya rendah, sudah tentu kinerjanya juga rendah. Kinerja layaknya dijadikan sebuah tujuan yang harus tercapai melalui serangkaian aturan yang sesuai dengan standar operasional perusahaan, dan dipahami oleh karyawan sehingga akan terjalin kerjasama yang sinergi antara atasan dan karyawan dalam meningkatkan kinerja individu, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Manajemen Kinerja haruslah dipandang sebuah sistem yang beroperasi secara luas agar

---

<sup>25</sup> Arief Suardi, *Sistem Pengendalian Manajemen*, hlm.20.

<sup>26</sup> Irham Fahmi, *Manajemen: Teori, Kasus, dan Solusi*, hlm. 226.

<sup>27</sup> Lijan Poltak S, *Kinerja Pegawai: Teori Pengukuran dan Implikasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 9.

hasil dari manajemen kinerja maksimal.<sup>28</sup> Sistem manajemen kinerja yang telah dirancang harus bersifat dinamis dan selalu diperbarui seiring dengan perubahan waktu.<sup>29</sup> Cara agar motivasi pegawai stabil dan kinerja dapat meningkat yaitu terciptanya pengendalian manajemen yang baik.

## **F. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field reserach*), yaitu peneliti berangkat ke lapangan untuk mengadakan pengamatan dan wawancara tentang pengendalian manajemen yang dilakukan di perusahaan. Melalui penelitian model ini, peneliti akan melakukan eksplorasi terhadap suatu obyek.<sup>30</sup> Penelitian ini diarahkan untuk memperoleh hasil mengenai objek penelitian dengan mengumpulkan data-data dari AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen.

### **2. Ruang Lingkup Penelitian**

#### **a. Subjek penelitian**

Subjek Penelitian adalah Individu yang menjadi sasaran masalah yang diteliti sebagai sumber informasi. Dalam penelitian ini

---

<sup>28</sup> Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (Banten: Universitas Terbuka, 2014), hlm. 1.2.

<sup>29</sup> Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (ttp: Erlangga, 2006), hlm.22.

<sup>30</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm 35.

yang menjadi subjek penelitian adalah pimpinan, karyawan dan agen AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta.

b. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah yang menjadi titik fokus perhatian dari penelitian. Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah seluruh kegiatan yang berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta.

3. Data dan Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Data Primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.<sup>31</sup> Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah pimpinan, karyawan dan agen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta. Termasuk di dalamnya data primer adalah hasil observasi dan hasil wawancara dengan pimpinan dan karyawan mengenai sistem pengendalian manajemen di lembaga tersebut.

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder biasanya digunakan sebagai pendukung data primer oleh karena itu kadang-kadang kita tidak dapat hanya menggunakan data sekunder sebagai satu-satunya sumber informasi untuk menyelesaikan masalah penelitian kita.<sup>32</sup> Data sekunder dalam

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, hlm. 137.

<sup>32</sup> Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), hlm. 124.

penelitian ini diperoleh dari dokumentasi, catatan-catatan dan bacaan yang relevan dengan sistem pengendalian manajemen dan mengenai AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

##### a. Wawancara

Pengumpulan data dapat juga dilakukan dengan wawancara (*interview*). Wawancara dilakukan secara langsung dengan tatap muka (*face-to-face*) antara responden dengan satu atau lebih dari satu pewawancara sesuai dengan jumlah narasumber yang dibutuhkan.<sup>33</sup>

Wawancara dilakukan dengan alat bantu *interview guide* dan *handphone* untuk merekam proses wawancara yang dilakukan. Pihak yang diwawancarai adalah pimpinan, karyawan, dan agen AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta dengan teknik wawancara langsung atau tatap muka. Wawancara digunakan untuk menggali informasi dan mengetahui secara mendalam mengenai sistem pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta.

##### b. Observasi

Observasi menurut S Margono yang dikutip Nurul Zuriah diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap segala yang tampak pada objek penelitian. Pengamatan dan pencatatan ini dilakukan terhadap objek ditempat terjadi atau

---

<sup>33</sup> Morissan, *Metode Penelitian Survei*, (Jakarta: Kencana, 2012), hlm.214.



berlangsungnya peristiwa. Metode observasi sebagai alat pengumpulan data, dapat dikatakan berfungsi ganda, sederhana dan dapat dilakukan tanpa menghabiskan banyak biaya.<sup>34</sup>

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data terkait sistem pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta. Cara kerja metode observasi yaitu peneliti akan melakukan pengamatan dan peneliti tidak ikut terlibat dalam kegiatan perusahaan secara langsung objek yang dituju guna mendapatkan data yang sesuai dalam penelitian.

#### c. Dokumentasi

Dokumentasi atau dokumenter berasal dari kata *documentary*. Dengan demikian metode/teknik dokumenter adalah teknik pengumpulan data dan informasi melalui pencairan dan penemuan bukti-bukti. Bukti dalam arti luas meliputi segala sesuatu yang dapat membuktikan adanya peristiwa, keadaan, atau kenyataan tertentu.<sup>35</sup>

Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi pendukung melalui dokumentasi foto, buku, kearsipan, laporan dan dokumen pendukung lain yang terkait sistem pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta.

### 5. Teknik Analisis Data

---

<sup>34</sup> Nurul Zuriah, *Metode Penelitian Sosial dan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara), hlm. 172.

<sup>35</sup> Soeprapto, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2011), hlm.6.27.

Menurut Bodgan sebagaimana dikutip oleh Sugiono, menjelaskan analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami, analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan.<sup>36</sup> Proses analisis data berjalan sebagai berikut:<sup>37</sup>

- a. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan
- b. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, dan membuat kategori yang mempunyai makna serta menemukan pola dan membuat temuan

#### 6. Uji Keabsahan Data<sup>38</sup>

Teknik uji keabsahan data adalah teknik triangulasi. Teknik triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu, dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.<sup>39</sup>

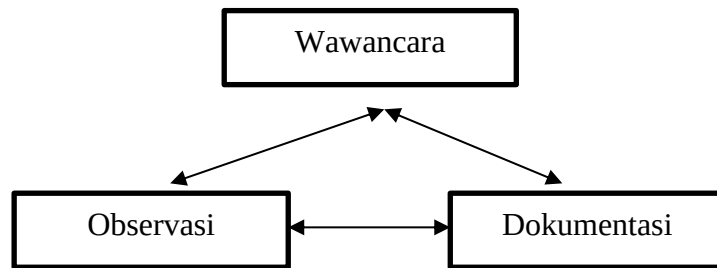
Peneliti dalam melakukan penelitian dan menguji keabsahan data, menggunakan triangulasi teknik yakni sebagai berikut:

---

<sup>36</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, hlm. 244.

<sup>37</sup> Lexy. J, Moeleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010) hlm 248.

<sup>38</sup> Wiji Nurastuti, *Metodologi Penelitian*, hlm.267.



**Gambar 1.2**  
**Triangulasi Teknik Pengumpulan Data**

## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian pembahasan yang telah dilakukan, maka sistem pengendalian manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta dikendalikan oleh pimpinan perusahaan yang terdiri dari dua pimpinan, yaitu *Agency Director* selaku pimpinan dinas luar dan *Financial Unit Manager* selaku pimpinan dinas dalam. Akan tetapi sistem yang digunakan kedua pemimpin tersebut dirancang oleh pimpinan pusat AJB Bumiputera Syari'ah di Jakarta.

AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta secara konsep perancangan sistem pengendalian manajemennya dengan menerapkan sistem baru yang dinamakan sistem GAS (*General Office System*). Peneliti menyimpulkan bahwa penerapan sistem GAS (*General Office System*) lebih efektif dibandingkan dengan sistem lama yaitu BOS (*Branch Office System*) dikarenakan dengan sistem GAS tersebut, pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan dinas luar (*Agency Director*) dan pimpinan dinas dalam (*Financial Unit Manager*) lebih terfokus pada masing-masing karyawannya. *Agency Director* memimpin karyawannya yaitu KUO (Ketua Unit Operasional), *Agency Manager*, dan Agen. Sedangkan pimpinan dinas dalam (*Financial Unit Manager*) fokus pada karyawannya yaitu Kasir dan *Customer Service*.

## B. Saran

Beberapa saran yang penting untuk ditindaklanjuti adalah sebagai berikut:

### 1. Pimpinan Dinas Luar (*Agency Director*)

Penerapan sistem pengendalian manajemen bagi karyawan dinas luar, dalam hal evaluasi sangat minim. Evaluasi lebih baik dilakukan dan dijadwal secara rutin. Motivasi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan dalam hal ini, oleh karena itu kegiatan-kegiatan seperti *motivation training* dan siraman rohani harus diperbanyak pelaksanaannya.

### 2. Pimpinan Dinas Dalam (*Financial Unit Manager*)

Ada kesamaan antara pimpinan dinas luar dan dinas dalam, dalam menerapkan pengendalian manajemen, yaitu evaluasi. Evaluasi yang dilakukan pimpinan dinas dalam adalah evaluasi insidental, dimana apabila terjadi suatu permasalahan dengan karyawannya maka evaluasi baru dilakukan. Evaluasi merupakan kegiatan yang harus dilakukan baik ketika permasalahan ada ataupun tidak. Dengan evaluasi yang sering dilakukan maka perusahaan dapat meminimalisir kendala-kendala yang akan terjadi.

### 3. Peneliti selanjutnya

Bagi peneliti berikutnya dapat menjadikan hasil penelitian ini untuk ditindak lanjuti pada konsentrasi atau perspektif yang berbeda, khususnya pada penyusunan anggaran karena pengendalian manajemen

dapat dilakukan dengan melakukan audit keuangan yang ada pada perusahaan. Kemudian dalam hal sumber daya manusia perlu dikaji lebih jauh mengenai bagaimana meningkatkan motivasi kerja bagi agen AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta.





## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dkk, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan, 2000.
- Abdur Rohman Saleh dan Sri Rahayu Safitri, *Penerapan Sistem Manajemen Mutu*, Jakarta: Sagung Seto, 2015.
- Ahmad Zamroni, *Implementasi Pemasaran Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta (Analisis Hermawan Kartajaya)*, Skripsi tidak diterbitkan (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2016).
- Company profile <http://digilib.uinsby.ac.id/> diakses pada tanggal 8 November 2017, pukul 07.51 WIB.
- Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Erlangga, 2006.
- Djoko Dewantoro, "Kekuatan Keluarga Terhadap Kinerja Melalui Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan Keluarga di Surabaya", *E-Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga*, No. 3 (2011), Hlm. 294. Diakses tanggal 30 Oktober 2017, Pukul.14.20 WIB
- Fajar Tri Susanto, *Prinsip dan Penerapan Produk Mitra Mabur Serta Implikasinya Terhadap Aspek Keuangan Lembaga Asuransi (Studi AJB Bumiputera Syari'ah Yogyakarta)*, Skripsi tidak diterbitkan (Yogyakarta : UIN Sunan Kalijaga, 2016).
- Hadi Sabari Yusuf, *Metodologi Penelitian Wilayah Kontemporer*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- <https://m.cnnindonesia.com/ekonomi/20170116145733-78-186645/ajb-bumiputera-resmi-operasionalkan-anak-usaha-syariah/> diakses pada tanggal 08 November 2017, pukul 08.01 WIB.
- Irham Fahmi, *Manajemen: Teori, Kasus, Dan Solusi*, Bandung : Alfabeta, 2012.
- Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006.
- Kenneth A Merchant dan Wim A. Van der Stede, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba, 2014.
- Made Wirartha, *Metodologi Penelitian sosial ekonomi*, Yogyakarta: Andi Offset, 2006.

- Morissan, *Metode Penelitian Survei*, Jakarta : kencana, 2012.
- Muharto Toha, *Perilaku Organisasi*, Tangerang: Universitas Terbuka, 2013.
- Nurul Zuriah, *Metode Penelitian Sosial dan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Restu Kartiko Widi, *Asas Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.
- Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System*, Jakarta: Salemba Empat, 2015.
- Rohman, *Sistem Pengendalian Manajemen di CV Social Agency Baru Ambarukmo*, Skripsi tidak diterbitkan, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2016).
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Sukandarrumidi, *Metode Penelitian*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2012.
- Supriyono, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2009.
- Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, Banten: Universitas terbuka, 2014.
- Soeprapto, *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Universitas Terbuka, 2011.
- Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, Jakarta: Indeks, 2011.
- Wiji Nurastuti, *Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Ardana Media, 2006.

SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## **PANDUAN WAWANCARA**

### **A. Panduan wawancara dengan pimpinan dinas dalam**

1. Sistem kerja disini memakai target tidak pak?
2. Apa yang dilakukan perusahaan apabila target tidak tercapai pak?
3. Jadi salah satu administrasinya nambah agen ya pak. Dari 50 agen yang ada apakah seluruhnya produktif pak dalam bekerja?
4. Pendapatan yang mereka peroleh bagaimana pak, lebih pastinya sistem penggajiannya?
5. Kalau ada agen baru diadakan pelatihan tidak pak?
6. Kemudian seperti peraturan perusahaan itu dari pusat apa dari cabang sendiri ada pak?
7. Saya pernah mendengar berita bahwa tahun lalu AJB Bumiputera ini hampir mengalami kebangkrutan ya pak, lalu kantor pusat melakukan restrukturisasi organisasi. Dampaknya sampai ke cabang ini ngga pak?
8. Terkait dengan perencanaan anggaran itu bagaimana pak?
9. Untuk tahun ini gimana pak perkiraannya?
10. Sebenarnya isu kebangkrutan itu disebabkan karena apa pak? Apakah ada pemasaran yang kurang atau produk yang kurang menarik atau apa pak?
11. Kalau rapat besar yang diadakan dari pusat melibatkan cabang tidak pak?
12. Untuk agennya sendiri pak agar kinerja mereka bagus dan selalu ulet dalam bekerja itu apa yang dilakukan perusahaan pak?
13. Per kantor syari'ah gini ada sistem rolling karyawan tidak pak?

14. Kalau kasus bapak yang dulu di asuransi konvensional kemudian keasuransi umum sampai pada asuransi syariah ini kemauan diri sendiri atau ketentuan pak?
15. Kalau untuk promosi jabatan itu sendiri bagaimana pak? Besar tidak kemungkinan karyawan untuk meningkatkan jabatannya?
16. Kalau rapat rutin kantor syariah disini kapan saja ya pak?
17. Kalau pelatihan bagi agen gimana pak?
18. Sistem Reward disini bagaimana pak?
19. Apa hambatan bapak dalam melakukan pengawasan sehari-hari pak?
20. Dalam memimpin, hubungan antar rekan kerja ada hambatan nggak pak?
21. Alur pelayanannya itu bagaimana pak?
22. Bagaimana pengawasan yang bapak lakukan?

**B. Panduan wawancara dengan pimpinan dinas luar**

1. lembaga ini melakukan sebuah perencanaan buat setahun kedepan atau dikatakan target kedepa gitu ya bu, nah untuk tahun 2017 ini target yang akan dicapai seperti apa bu?
2. Nah ini yang menyebabkan target tahun 2017 meningkat itu apa ya bu?
3. Strategi atau kebijakan untuk mencapai target tahun ini apa bu?
4. Biasanya agen baru dan lama kan kemampuannya tetap di upgrade ya bu naah disini ada pelatihan untuk agen tidak bu?
5. Pelatihannya itu berupa apa bu?
6. Mengingat pemberitaan kemarin tentang AJB Bumiputera yang hampir rugi itu gimana tanggapan ibu?

7. Kendala yang sangat terasa bagi jalannya perusahaan ini di bagian apa bu?
8. Selama ibu bekerja disini ada tidak bu, tahun tertentu yang itu targetnya tidak tercapai?
9. Kalau di SDM biasanya kendalanya dimana dan cara antisipasinya bagaimana bu?
10. Kalau kendala dari produk apa bu?
11. Kalau faktor dari lingkungan sendiri yang mempengaruhi apa bu? “
12. Mengenai agen apa yang menjadi kendalanya ya bu?
13. Dalam membuat kebijakan dan mengambil keputusan ibu melibatkan siapa bu?
14. Sistem penggajiannya seperti apa bu?
15. Sistem agen ya bu, kenapa agen itu begitu fleksibel sekali bu?
16. Apakah perusahaan tidak memberikan hukuman kepada agen yang tidak aktif atau produktif lagi bu?
17. Untuk kriteria karyawan maksudnya dalam hal ini agen itu apa saja Bu?
18. Ibu sebagai agency director ini bagaimana tanggapan mengenai sistem GAS?
19. Untuk sistem reward disini bagaimana bu?
20. Kalau reward bagi dinas dalam apa bu?
21. Tadi kan ada beberapa supervisor yang sudah tidak terdaftar atau aktif itu berpengaruh ngga bu?
22. KUO disini posisinya bagaimana bu?

**C. Panduan wawancara dengan karyawan dinas luar**

1. Apa yang membuat anda senang menjad agen?
2. Jadi agen itu ada pelatihannya ga mba, kalau ada apa saja?
3. Sistem gjanya bagaimana mba?
4. Apa suka cita mba sebagai agen?
5. Apakah bu Galuh selalu memberikan motivasi buat mba? Caranya seperti apa mba?
6. Apa yang paling berkesan buat mba selama menjadi agen?
7. Sistem rewardnya gimana mba, dan berapa target agen per bulannya untuk mendapat nasabah?
8. Kenapa nasabah tidak berada di kantor setiap harinya?

**D. Panduan wawancara dengan karyawan dinas dalam**

1. Menanggapi pemberitaan tahun 2016 mengenai Bumiputera yang hampir mengalami kerugian itu bagaimana pak?
2. Katanya bumiputera dari awal berdiri juga tidak memiliki modal awal ya mas?
3. Kemudian dampak pemberitaan tersebut terasa tidak pak disini?
4. Hambatan bapak selama bekerja apa pak ?
5. Bapak merasa sistem sekarang yang berubah sejak tahun 2017 dengan sistem GAS ini lebih baik atau bagaimana pak?
6. Kalau reward selama ini yang bapak terima berupa apa pak

## HASIL WAWANCARA

### A. Wawancara dengan bapak Widyanarto selaku *Financial Unit Manager*.

**1. Sistem kerja disini memakai target tidak pak?**

“Ya ada untuk tahun ini 1M.”

**2. Apa yang dilakukan perusahaan apabila target tidak tercapai pak?**

“Kalau di kami tindakan yang kami ambil yaitu mitra agen menambah rekan kerja. Kan model di organisasi ini ada kepala cabang, ada supervisor kemudian ada agen dibawahnya lagi, nah tugas supervisor itu menambah personil dari mitra kerja itu sendiri apabila dibutuhkan lagi tenaganya. Jadi kalau makin banyak mitra agen maka penjualan akan semakin meningkat pula.”

**3. Jadi salah satu administrasinya nambah agen ya pak. Dari 50 agen yang ada apakah seluruhnya produktif pak dalam bekerja?**

“Tidak, kalau disini hanya 21-27 orang agen yang benar-benar produktif”

**4. Pendapatan yang mereka peroleh bagaimana pak, lebih pastinya sistem penggajiannya?**

“Kalau gaji tetap bagi agen tidak ada mba, jadi besaran uang atau upah yang mereka dapatkan sesuai dengan berapa premi asuransi yang mereka jual. Jadi semakin banyak mereka berhasil menjual polis asuransi maka semakin besar gaji yang akan mereka dapatkan. Jadi dapat dari komisi.”

**5. Kalau ada agen baru diadakan pelatihan tidak pak?**

“Ya, kami adakan pelatihan bagi agen baru yang bergabung dengan kami, pertama kan ada supervisor yang mengajak agen tersebut nah kemudian didampingi selama beberapa hari di awal untuk memprospek calon nasabah, kemudian ada pelatihan di kantor lalu di daftarkan ke lisensi AAJI (aliansi asuransi jiwa indonesia) seperti itu. Pada saat nanti ada kebutuhan penambahan supervisor, katakanlah apabila agen bisa ngajak orang lain untuk menjadi agen itu dia memiliki 1 unit sendiri. Jadi agen apabila mendapat 7 orang temnnya untuk direkrut menjadi agen maka dia akan memisah atau menjadi supervisor.karna penghasilan dibawah juga mempengaruhi penghasilan atasannya.”

**6. Kemudian seperti peraturan perusahaan itu dari pusat apa dari cabang sendiri ada pak?**

“Peraturannya ada 2 peraturan dari pemerintah, dan peraturan dari pusat yaitu jakarta”



- 7. Saya pernah mendengar berita bahwa tahun lalu AJB Bumiputera ini hampir mengalami kebangkrutan ya pak, lalu kantor pusat melakukan restrukturisasi organisasi. Dampaknya sampai ke cabang ini ngga pak?**

“Ya sampek dampaknya pengaruh dari berita yaitu membuat masyarakat berkurang kepercayaannya terhadap perusahaan kami. walaupun saya rasa pemberitaan juga terlalu berlebihan karena pesaing juga senang apabila ada kompetitornya bangkrut, kemudian dukungan pemerintah juga tidak ada. Lihat saja perbankan sekarang banyak bank asing yang masuk ke Indonesia dan diperhatikan oleh pemerintah sementara perusahaan dalam negeri tidak diperhatikan. Seperti bumiputera sendiri tidak ada bantuan atau sokongan agar tetap maju. Misalnya prudential masuk ke Indonesia yang notabene merupakan perusahaan dari Inggris dengan sistem yang maju dan teknologi yang modern sementara perusahaan ini sendiri belum bisa mengikuti kecanggihannya. Intinya kurangnya proteksi dari pemerintah jadi dampaknya sulit.”

- 8. Terkait dengan perencanaan anggaran itu bagaimana pak?**

“Jadi setiap tahunnya kita merengreng dana atau target pertahunnya kemudian kami kirim ke pusat dan nanti di putuskan di pusat apakah target ditambah atau tetap seperti itu dengan melihat berbagai kondisi misalnya keadaan perekonomian pasar dll.”

- 9. Untuk tahun ini gimana pak perkiraannya?**

“Untuk target tahun ini sebesar 1 M mba, nah untuk tahun selanjutnya kalau dilihat kinerja dinilai baik maka biasanya akan ada peningkatan mba sebesar 10% per tahun nya tetapi tahun ini karena kondisi lumayan sulit maka perkiraan akan tetap jadi target tidak dinaikkan. Karena dengan kondisi saat ini tidak begitu leluasa dalam menjual produk nah oleh karena itu diperkirakan tidak mengalami kenaikan mba.”

- 10. Sebenarnya isu kebangkrutan itu disebabkan karena apa pak? Apakah ada pemasaran yang kurang atau produk yang kurang menarik atau apa pak?**

“Kalau saya lihat permasalahan operasional tidak begitu fatal ya, dari pusat juga menghimbau agar kita bekerja seperti biasanya dan melakukan pelayanan semaksimal mungkin. Dari pihak luar misal OJK tau ya OJK, nah itu harusnya mewakili pemerintah untuk membantu kita tetapi saya rasa OJK terlalu masuk kedalam mencampuri rumah tangga perusahaan seperti itu. Kalau ikut campurnya dalam hal kebaikan dan niatan membantu sih bagus dan gapapa ya, tetapi ini malah kadang menyampaikan sesuatu yang harusnya dirahasiakan kepada media dan lain sebagainya.”

**11. Kalau rapat besar yang diadakan dari pusat melibatkan cabang tidak pak?**

“Dulu iya pihak cabang ikut serta dalam rapat besar di jakarta dipustnya, tetapi sekarang sudah tidak lagi karena dulu strukturnya ada kantor wilayah nah kepala wilayah itu yang diundang ke pusat untuk mewakili ke jakarta. Tetapi sekarang struktur organisasinya beda karena AJB sudah berbentuk PT dari 2017 ini dan syari’ah harus berpisah dengan induk makanya perjanuari 2017 AJB Bumiputera Syari’ah sudah berbentuk PT. Dan kantotnya dipusat juga berpisah dan dari pusat sekarang langsung cabang sudah tidak ada lagi kantor wilayahnya.”

**12. Untuk agennya sendiri pak agar kinerja mereka bagus dan selalu ulet dalam bekerja itu apa yang dilakukan perusahaan pak?**

“Itu ada pada bagian pemasaran de nanti bisa ditanyakan kalau saya bagian pelayanan nanti misalnya ada klaim dll itu saya yang menangani jadi spesifik ke pelayanan terhadap nasabah dan keuangan yang ada di kantor ini. “

**13. Per kantor syari’ah gini ada sistem rolling karyawan tidak pak?**

“Sampai saat ini tetap ya karena kalau dulu 1 wilayah terdiri dari beberapa kantor cabang misalnya di jalan sudirman, gondomanan, jalan magelang, jalan wonosari dan bantul kemungkinan rolling banyak ttapi karna sekarang hanya kantor cabang misalnya kantor cabang yogyakarta solo purwokerto dll itu antar kota gitu de jadi sudah tidak diberlakukan lagi sistem tersebut.”

**14. Kalau kasus bapak yang dulu di asuransi konvensional kemudian keasuransi umum sampai pada asuransi syari’ah ini kemauan diri sendiri atau ketentuan pak?**

“Ya itu saya merasakan sistem rolling itu mba jadi karna dulu masih ada kantor wilayah maka saya kena sitem rolling.”

**15. Kalau untuk promosi jabatan itu sendiri bagaimana pak? Besar tidak kemungkinan karyawan untuk meningkatkan jabatannya?**

“Kalau promosi lebih cepat di dinas luar karna nampak dari prestasi dia untuk mendapatkan nasabah dan penilaian bisa mudah maka jenjang karir juga semakin mudah malahan kalau dimulai dari agen terlebih dahulu kemudian jadi supervisor, kepala unit, kepala cabang, kepala divisi dan bisa direksi gitu mba.”

**16. Kalau rapat rutin kantor syari'ah disini kapan saja ya pak?**

“Setiap saat bisa dilakukan rapat tetapi di SOP rapat kita laksanakan pada awal bulan untuk melaksanakan rencana kerja dan akhir bulan untuk melakukan evaluasi.”

**17. Kalau pelatihan bagi agen gimana pak?**

“Kalau di kami sistemnya pendampingan mba didampingi oleh supervisor kemudian dilakukan pelatihan besar dengan leader seperti itu tetapi untuk pelatihan agen secara formal belum dilaksanakan di cabang mba, dulu dilaksanakannya di wilayah karena kan skopnya besar kalau Cuma jadi cabang seperti ini maka lebih sulit mengadakan pelatihan besarnya. Maka inisiatif kita ya itu tadi dengan melakukan pendampingan kepada agen baru yang dilakukan oleh supervisornya.”

**18. Sistem Reward disini bagaimana pak?**

“Kalau reward ada yang perbulan dan ada pencapaian. Kemaren juga ada yang mendapatkan bonus ke jepang, vietnam dan italia. Reward bagi cabang dari pusat juga ada tapi dalam bentuk uang. Jadi kalau agen itu bisa mencapai target berapa ratus juta dalam sebulan misalnya, ya itu reward besarnya ada. Kadang juga ada job yang buat bareng-bareng, jadi dikerjakan bersama dan reward ke luar negerinya bareng juga.”

**19. Apa hambatan bapak dalam melakukan pengawasan perhari pak?**

“Kalo kesulitannya secara keuangan tidak begitu bermasalah tetapi bagian administrasi dan pelayanan itu komunikasi nya harus baik mba soalnya kan setiap ada orag pengajuan klaim atau membayar premi kadang dokumennya tidak lengkap atau tanda tangan tidak sesuai dengan KTP nah itu dari pihak administrasi dan pelayanan biasanya meminta bantuan ke saya untuk mengatasi seperti itu. Jadi gangguan-gangguan tak terduga gitu mba.”

**20. Dalam memimpin, hubungan antar rekan kerja ada hambatan ngga pak?**

“Ada, ya hanya hal-hal kecil yang menimbulkan miskomunikasi dan salah paham saja pasti ada mba.”

**21. Alur pelayanannya itu bagaimana pak?**

“Jadi kalau pengajuan klaim itu kita menerima berkas-berkas pengajuan yang harus dilengkapi nah nanti kita kirim ke pusat tanpa melalui kasir

dan keputusan ada dipusat. Uang yang dicairkan pun dikirim melalui rekening bank tidak melalui cash atau kita yang memberikan itu tidak langsung dari pusat ke nasabah. Kalau untuk pembayaran premi ya kita baru menerima cash yang diserahkan ke kasir gitu.”

**22. Bagaimana pengawasan yang bapak lakukan?**

“Ya kan kita selalu bekerjasama ya, misalnya kita ada pelayanan klaim atau produk terbaru itu di entry dan setiap hari bagian administrasi atau pelayanan menyerahkan laporan produksi harian nah itu saya awasi dari sistem mengenai berapa nasabah yang masuk perhari kalau sudah di input oleh staff administrasi bisa kita pantau seperti itu. Sama halnya dengan bagian keuangan pun begitu setiap hari itu sebelum pulang kan menyerahkan laporan ke saya nah nati jumlah uangnya saya cocokan dengan yang tertera di sistem. Jadi ada dua pengawasannya yaitu dalam bentuk tulisan berupa laporan dan di awasi melalui sistem ini mba.”

**B. Wawancara dengan Ibu Galuh Sri Sudarwati Agency Director.**

**1. lembaga ini melakukan sebuah perencanaan buat setahun kedepan atau dikatakan target kedepa gitu ya bu, nah untuk tahun 2017 ini target yang akan dicapai seperti apa bu?**

“ Kalau 2017 ini ya kan, kita gini dari bos system dan office system menuju ke gas (general agency system). Dari branch system menjadi general agency system kalau di agency system timbul agency director mempunyai beberapa agency manager kemudian ada wakalah atau agen. Kalau di branch office bawahnya lagi administrasi dan keuangan lalu Agency Manager bawahnya lagi agen. Jadi *Financial Unit Manager* itu dibawah *Agency Director*. Jadi *Agency Director* membawahi administrasi dan *Agency Manager*. Lalu mengenai target 2017 mengenai angka tentunya ingin lebih besar yaitu 1 M. Nah itu meningkat dari tahun sebelumnya. Dulu targetnya dibawah 1 M sekitar 500 jutaan.”

**2. Nah ini yang menyebabkan target tahun 2017 meningkat itu apa ya bu?**

“ itu karena perubahan bos system menjadi GAS itu tadi jadi harus angka yang akan dicapai lebih besar”

**3. Strategi atau kebijakan untuk mencapai target tahun ini apa bu?**

“Jadi gini, kita itu untuk mencapai target itu harus menjual produk-produknya. Produknya kan ada 3 mitra iqro’, mitra mabrur dan PB-LINK oh Asalam ada 4 itu jadi eemm yang dipakai senjata untuk mencapai target itu ya produknya itu. Terus caranya seperti apa? Dengan direct selling atau dengan gathering atau dengan menjual secara group atau group selling. Disamping itu kita melakukan pengawasan terhadap old bisnis oh maksudnya yang new bisnis. yang old bisnis seperti orang yang dulu sudah

menabung kita harus maintenance dengan baik nah itu setiap kali dia mau menabung harus kita kelola, kita hubungi dan kita layani nah itu juga menambah income yang menuju ke target tu tadi. Terus ada langkah-langkah lagi apa yang menyebabkan supaya target tercapai tadi, kita harus mengorganisir agen-agen dengan baik misalnya dengan pertemuan rutin setiap minggu, sebulan 2x dan diadakan family gathering seperti itu juga penting. Kemudian ada pertemuan nonformal juga.”

**4. Biasanya agen baru dan lama kan kemampuannya tetap di upgrade ya bu naahdisini ada pelatihan untuk agen tidak bu?**

“Ada, pelatihan untuk agen itu biasanya ada diawal kepesertaan ditengah diadakan refreshing juga. Apalagi yang baru ada beberapa pembekalan. “

**5. Pelatihannya itu berupa apa bu?**

“Hmm seperti diklat ya, biasanya kalau diklat untuk agen baru disitu diisi dengan company profile kemudian produk-produk, kemudian ada juga tata cara menjual, aturan-aturan baku dan lain sebagainya.”

**6. Mengingat pemberitaan kemarin tentang AJB Bumiputera yang hampir rugi itu gimana tanggapan ibu?**

“Yang pertama kita tetap gencar menjual walaupun terasa lebih berat dan lebih butuh energi gitu. Tapi penjualan harus terus dilakukan, memberikan pembekalan kepada agen. Memberikan wawasan tertentu secara real.”

**7. Kendala yang sangat terasa bagi jalannya perusahaan ini di bagian apa bu?**

“Apakah pemasarannya atau administrasinya gitu bu? Kalau yang kita rasakan di penjualan dong pasti. Karena motivasi teman yang jadi berkurang dan yang disampaikan tadi ya mengenai bumiputera yang mengalami kendala dari dulu bumiputera itu adalah menjual atau kaya koperasi dan kami diwajibkan mengikuti tata cara perusahaan asuransi yang memiliki modal. Padahal kita dari awal tanpa modal. Akhirnya kita harus mengikuti regulasi pemerintah ditambah dengan beberapa investasi yang memang belum seperti yang diarpakan oleh pemerintah.”

**8. Selama ibu bekerja disini ada tidak bu, tahun tertentu yang itu targetnya tidak tercapai?**

“Ada dan banyak hal yang mempengaruhi yaitu dari SDM nya, produknya atau dari lingkungan atau personal bisnisnya.”



**9. Kalau di SDM biasanya kendalanya dimana dan cara antisipasinya bagaimana bu?**

“Oke, kalo SDM itu kan banyak hal misal dari pucuk pimpinannya, kemudian tengah atau bawahnya. Kalau pucuk pimpnannya seperti saya, terus tengah berarti supervisor atau agency manager bawahnya wakalah atau agen. Itu semua kan SDM ga hanya pimpinan saja. Nah kalo dari pucuk pimpinannya ini dalam memberikan materi kepada agen ga pas tentunya bawah ga ngerti jadi bagaimana dia mentransfer bahan yang mau dimasak dalam hal ini produk. Kemudian ditengah dia tidak melaksanakan dengan baik apa yang diberikan atau dianjurkan oleh atasannya itu akan menjadi kendala, terus kebawah lagi ga bisa ya bawahnya ga mampu karena dari tengah sudah tidak mmpu mengkoorganisir. Ga mungkin dari pimpinan langsung kebawah walaupun mungkin terjadi maka antisipasinya lebih pada pendekatan personal, kemudian hasil atau outcome apa yang mau di capai.”

**10. Kalau kendala dari produk apa bu?**

Produk yang kurang bersaing dengan produk lain karena produk yang lain estimasinya lebih tinggi. Karena di syari’at kan tidak boleh terlalu menjanjikan terbatas juga kan. Kalau produk bagus di bumiputera.

**11. Kalau faktor dari lingkungan sendiri yang mempengaruhi apa bu?**

“Berdasarkan pertambahan investasi kemudian kebijakan pemerintah dan kompetitor lain kan di industri asuransi yang ada di jogja itu semua jadi pesaing. jadi mau ga mau kita harus melakukan pendekatan ke segmen yang lainnya kalau misalnya segmen A sudah dikerjakan pesaing lain kita pindah dan mengambil peran dibidang lain. Kalau AJB dari segmen atas kebawah semua kita terjun disana.”

**12. Mengenai agen apa yang menjadi kendalanya ya bu?**

“Nah itu dia bicara agen kita tidak bisa lepas dari jumlah pemasarannya. Faktor agen atau kendala agen yaitu pendekatan supervisor yang kurang, produk yang kurang inovatif juga karena disini kita tidak dapat membuat produk karena diawasi oleh pemerintah dan OJK. Nah setiap produk kan ada lisensinya seperti dulu kita ada jualan produk yang namanya dana talangan haji nah itu laku keras dek sehingga income yang masuk juga lumayan. Akan tetapi kan pemerintah sudah menghimbau dan tidak jualan produk itu lagi ya kita tidak bisa membantah. Jadi setiap produk itu harus ada ijin dari pemerintah, gitu.”

**13. Dalam membuat kebijakan dan mengambil keputusan itu melibatkan siapa bu?**

“Dalam membuat kebijakan ya tentunya saya melibatkan banyak pihak dong mba, ga mungkin saya sendiri jadi semua ikut memutuskan mengenai target tahunannya dan semua berhak berpendapat mba disitu, kalau saya sendiri ya ga bisa mba dan tidak mungkin yaa, jadi intinya semua saya

libatkan baik *Agency Manager* maupun agen tidak mungkin saya memutuskan sepihak gitu.”

**14. Sistem penggajiannya seperti apa bu?**

“Jadi untuk sistem yang lama memang ada penggajian jadi tidak peduli seberapa besar kecilnya kinerja yang dilakukan, dia tetap memperoleh gaji. Akan tetapi dengan sistem baru yaitu sistem GAS ini kompensasi yang didapatkan berbeda satu sama lain, tergantung apa yang dia kerjakan. Kalau yang lama kan berbeda sekali ya dan memberatkan keadaan sekarang nah kalau sistem yang baru ya sesuai kinerja baru di gaji seperti itu.”

**15. Sistem agen ya bu, kenapa agen itu begitu fleksibel sekali bu?**

“Nah cara untuk menjaga kinerja agen bagaimana bu? Nah itu masalahnya yang dari dulu cara-cara yang saya lakukan belum berhasil. Karena salah satu masalah besarnya karena agen menjadi sebuah profesi yang sampingan. Dan komunikasi lebih sering lewat grup di media sosial karena agen berbeda sifat ada yang digerakkan melalui media sosial dia bisa tetapi ada banyak orang yang digerakkan melalui sentuhan personal dan tatap muka itu masih sangat sangat penting apabila dalam sektor bisnis seperti ini tidak cukup dengan motivasi membaca.”

**16. Apakah perusahaan tidak memberikan hukuman kepada agen yang tidak aktif atau produktif lagi bu?**

“Jadi begini agen kan bekerja mendapatkan upah sesuai dengan apa yang mereka kerjakan kita tidak memberikan hukuman saja kinerja agen masih belum maksimal apalagi kalau diberikan hukuman maka otomatis agen lebih menurun kinerjanya dek, seperti itu. itu yang bikin masalahnya de agen itu susah sekali disuruh datang, waktu dihubungi diminta hadir bilanganya iya ya sampai sekarang ga datang-datang. Jadi kalau lihat pelatihan agen yang pesertanya banyak itu heran apa yang membuat mereka termotivasi gitu ya dek karena lagi-lagi agen kebanyakan sampingan dek hanya sekitar 10% yang benar-benar dijadikan profesi. Dari perubahan sistem BOS ke GAS itu perbedaan dalam aplikasinya dimana bu? Jadi perbedaan apa yang terasa dari perubahan sistem tersebut?. Jadi gini dulu kan pelayanan dan administrasi ada dibawah kepala cabang, sekarang berada di satu komando jadi menjadi saling bekerja sama. Dari bawahan pun bisa memberikan motivasi keatas juga. Jadi dulu dibawahnya sekarang kepala cabang sejajar dengan kepala unit administrasi dan keuangan. terus dulu itu setiap transaksi kita ikut bertanggungjawab dan sekarang transaksi harian yang bertanggung jawab adalah kepala administrasi dan keuangan. Jadi kita sekarang sudah tidak bertanggung jawab atas transaksi harian jadi dinas luar benar benar fokus ke produksi kalo yang administrasi kepada pelayanan dan administrasi keuangan. Hal lain juga kalau dulu dengan sistem BOS pengendaliannya



dalam 1 koordinasi jadi kebersamaan jelas dan yang berprestasi akan menuju titik puncaknya. Kalau Gas kompensasi bagi karyawan dinas dalam tetap tapi untuk dinas luar itu berimbang sesuai kinerja perubahan gas disini prosentase remunerasinya lebih besar tentunya ada sebuah hal yang pos pos tertentu mengalami penanganannya kenapa dia lebih besar bonusnya. Selain itu produknya baru karena dipakai untuk menggenjot mereka agar penjualan lebih meningkat jadi disini juga siapa yang mampu mengembangkan organisasi dengan cepat mampu juga menduduki tingkatan level yang lebih tinggi jadi jenjang karirnya lebih terbuka luas. Jadi di kantor pelayanan ini bisa terdiri dari AD berapapun jumlahnya. Jadi kan kita masing-masing memiliki agen nah kalau agen ini tidak bisa berkembang ya akan hilang bonusnya kalau bisa mengembangkan nanti ada plus tersendiri buat yang mengembangkan itu. Misalnya saya dapat mengangkat bp budi menjadi AD maka saya mendapatkan nilai plus.”

**17. Untuk kriteria karyawan maksudnya dalam hal ini agen itu apa saja Bu?**

“Kalau untuk agen kita tidak banyak kriteria ya semua bisa jadi agen yang penting memiliki kemampuan dan kemauan dan kerja keras dalam bidang pemasaran dan pendidikan minimal DIII seperti itu. Kita tidak mengkriteriakan begitu muluk muluk dek karena kan yang dilihat kemauan kerasnya dan seberapa banyak dia mampu memasarkan produk. Kalau posisi diatas agen itu karena kinerjanya baik dan berprestasi jadi bisa naik pangkat begitu. Posisi atas yang sekarang diduduki masing-masing dulunya sama berawal dari agen.”

**18. Ibu sebagai agency director ini bagaimana tanggapan mengenai sistem GAS?**

“Di sistem yang baru sistem GAS ini kan diharapkan untuk semakin mensejahterakan agen yang ada dibawahnya dengan mengharapkan bonus yang lebih bagus tentunya. kemudian kedua untuk AD tidak bertanggung jawab transaksional per harinya. Kemudian AD langsung membawahi agency yang ada dibawahnya. AD itu membawahi sistem agencynya administrasi dan keuangan adalah supportingnya. Jadi dinas dalam mensupport dinas luar.”

**19. Untuk sistem reward disini bagaimana bu?**

“Ee untuk sistem reward sudah ada di dalam agency berapa bagian komisi dan bonusnya sesuai target yang telah dicapai. Misalnya target tercapai maka ada bonus berupa uang atau reward jalan-jalan ke luar negeri begitu.”

**20. Kalau reward bagi dinas dalam apa bu?**

“kalo mereka kan gaji tetap jadi ada reward biasanya penambahan gaji.”

**21. Tadi kan ada beberapa supervisor yang sudah tidak terdaftar atau aktif itu berpengaruh ngga bu?**

“Apapun organisasi ini penting jadi dengan tidak adanya mereka ya berpengaruh buat kita bagaimanapun dengan tidak adanya mereka berpengaruh terhadap rotasi dan jalannya perusahaan walaupun tidak berpengaruh secara signifikan. Kecuali dia yang sudah tidak aktif memang orang yang berprestasi dan banyak memberikan sesuatu yang berdampak bagus buat perusahaan nah itu akan berpengaruh signifikan.”

**22. Kuo disini posisinya bagaimana bu?**

“KUO disini adalah supervisor yang dikembangkan jadi sudah memiliki sambuk pegawai nomor pegawai memiliki gaji tetap. Kalau supervisor yang lain tidak memiliki nomor pegawai. AM termasuk KUO tapi organik ada AM yang nonorganik disini ada dua nah ini proses menuju AD dalam proses pengembangan menuju itu. Ini nanti kalau mencapai suatu target bisa menjadi AD dengan ketentuan dan syarat yang telah ditentukan, ketika AD mampu mengembangkan KUO menjadi AD maka akan ada bonus tersendiri. Itulah sistem GAS kalau BOS apabila ada yang baru menjadi kepala cabang maka kepala cabang yang lama harus dimutasi ke kantor lain. Bedanya disitu. Kalau sistem GAS apabila tidak mencapai target bisa turun menjadi agency yang 1 level dibawahnya lagi kalau karyawan dinas dalam bisa turun grade atau golongannya kan gaji juga ada golongannya dek. Sesuai dengan golongan-golongan masing. Kesalahannya yang fatal ya misalnya melakukan pelanggaran hukum.”

**C. Wawancara dengan karyawan dinas luar/agen (Lutfi Sofiaty)**

**1. Apa yang membuat mba senang menjadi agen?**

“Profesi agen sebenarnya challenge banget karena membuka kesempatan kita berkreasi seluas mungkin lewat adukasi yang kita sampaikan sampai dengan bisa menjual produk dari perusahaan asuransi itu sendiri. Tang jelas secara personal nambah ketrampilan dan kecakapan kita berkomunikasi dan transfer ilmu tentang asuransi ke orang lain.”

**2. Jadi agen itu ada pelatihannya ga mba, kalau ada apa saja?**

“Ada pelatihan untuk sistem bisnis sebagai agen yang diselenggarakan kantor cabang asuransi setempat. Disitu dikupas tentang profil perusahaan, produk, marketing, dan visi misi perusahaan AJB sendiri di masyarakat Indonesia. Numerasi yang diperoleh agen sebagai kompensasi penjualan yang mereka lakukan juga dijelaskan secara detail.”

**3. Sistem gajinya bagaimana mba?**

“kita bukan gaji, tapi fee/komisi tergantung seberapa besar ketrampilan kita bisa menjual produk asuransi perusahaan jadi berbeda masing-masing agen.”

**4. Apa suka cita mba sebagai agen?**

“Suka cita menjadi agen banyak banget, banyak pengalaman ilmu yang menjadikan kita jadi pribadi yang dewasa bijak dan smart karena ketrampilan yang selalu diasah setiap hari ketemu customer calon pemegang polis kita nanti. Ada sedih sukanya last but not least asyiiiik.”

**5. Apakah bu Galuh selalu memberikan motivasi buat mba? Caranya seperti apa mba?**

“*Agency Director* maupun *Agency Manager* salah satunya bu Galuh itu selalu support mba mengajak setiap kesempatan yang bisa jadi peluang untuk dijadikan ladang prospek kita. Atau calon pemegang polis kita yang baru bisa kita temukan. Beliau benar-benar mendampingi sampai dengan proses selesai dalam arti sampai dengan nasabah pada keputusan join/tidak dengan perusahaan kita. Selain itu sering mendatangkan senior pakar dalam bidang ilmu yang berkaitan dengan asuransi dan pemasarannya”

**6. Apa yang paling berkesan buat mba selama menjadi agen?**

“Reward terbesar saya premi 100 juta 2 tahun lalu. Pengen banget bisa terulang lagi dan tidak hanya menjadi sejarah. Doakan ya mba”

**7. Sistem rewardnya gimana mba, dan berapa target agen per bulannya untuk mendapat nasabah?**

“Reward sesuai premi tercapai dan kebijakan perusahaan dengan sistem yang baru sekarang sudah ada patokan yang baku bonus perusahaan bagi agen unit manager agency manager dan agency director berapa proporsional ada, dan ini memotivasi kita untuk bisa berkontribusi lebih baik agar bisa dapat fee bonus maksimal”

**8. Kenapa nasabah tidak berada di kantor setiap harinya Bahkan dikatakan pimpinan bahwa agen susah diberi motivasi karena kehadiran ke kantor yang sangat minim. Apa pendapat mba?**

“Agen memang kerjanya dilapangan mbak, kalo ke perusahaan ada administrasi atau meeting saja. Administrasi maksudnya ketika polis kita terjual itu kan nanti dilaporkan ke kantor nah dari situ pimpinan tahu kan mbak kita dapat nasabah berapa, polis terjual berapa gitu mbak.”

#### **D. Wawancara dengan karyawan dinas luar/agen (Faizzah)**

##### **1. Diawal ada pelatihan ngga bu?**

“Ada, banyak pelatihan de di kantor ini, sering sekali diadakan apalagi kalau banyak agen baru gitu. Kalaupun tidak ada agen baru juga agen yang lama dibimbing kembali kaya dimotivasi atau ada pelatihan mengenai produk, cara menjual seperti itu, soalnya kan produk ada yang baru gitu dek.”

##### **2. Kalau dikantor ini motivasi yang diberikan pimpinan bagaimana bu?**

“Baik dek jadi pimpinan selalu memberikan motivasi dengan baik, jadi kedekatan kami juga sudah seperti keluarga saya memanggil pimpinan ibu galuh itu dengan sebutan Bunda. Sesama agen juga seperti itu saling ramah nyapa kaya punya kakak, anak, sahabat di ajb ini dek.”

##### **3. Suka duka selama bekerja apa bu?**

“Banyak suka duka nya kalo dukanya itu ketika kita ditolak oleh nasabah gitu de, sudah menawarkan tapi tidak mau. Kadang juga ada yang mau cuman suaminya atau anaknya ga setuju seperti itu. Selain itu juga ada sukanya tambah sodara de tambah silaturahmi antar nasabah dan agen jadi kan kita siap dihubungi 24 jam oleh nasabah jadi ya deket kaya punya sodara sendiri gitu. Dari situ juga saya bisa sambil usaha spreya itu dikit-dikit kan nasabah itu menambah relas dek jadi nanti bisa kita tawarkan produk kita. Cuman ga bareng nawarinnya sama asuransinya.”

##### **4. Rata-rataibu dalam 1 bulan mendapat berapa nasabah bu?**

“Kadang dalam sebulan itu hanya tembus 2 orang kadang 1 orang kadang ga dapet juga de. Jadi 1 bulan dapet 2 orang itu udah senang dan komisinya sudah lumayan. Nah evaluasinya ya kita melaporkan dalam bentuk laporan perbulan berapa nasabah yang sudah di prospek dan berhasil membeli polis kita. Sama kelengkapan dokumennya sekalian.”

#### **E. Wawancara dengan karyawan dinas dalam (Endarsyah Eko Saputro)**

##### **1. Sudah berapa lama bekerja disini ya mas?**

“Saya di AJB sejak 2005 mba tapi dulu sempet di konvensional karena kan dulu syari’ah kan masih gabung sama konvensional baru tahun 2016 ini kan dipisah, tapi kita pisah bukan total pisah ya cuman manajemennya yang harus di sendirikan kemudian di rolling dari pusat untuk ke syari’ah ya saya terus di syari’ah seperti itu.”

**2. Menanggapi pemberitaan tahun 2016 mengenai Bumiputera yang hampir mengalami kerugian itu bagaimana pak?**

“Kalo saya jujur ya mba ini hehe, kalau saya sebenarnya itu dikatakan isu juga bukan tapi dikatakan bangkrut juga maksudnya disini ga bangkrut secara keseluruhan jadi disitu ada beberapa oknum-oknum terutama di kantor pusat baik pimpinannya sendiri atau OJK nya sendiri. Pertama Bumiputera itu beda dengan PT dan aset-aset tidak bermain di saham, kalo PT lain kan ke saham kalau kita ke yang tetap seperti tanah. Karena media bisa dibayar begitupun dengan wartawan, walaupun ada keterlambatan klaim itu hal yang wajar.”

**3. Katanya bumiputera dari awal berdiri juga tidak memiliki modal awal ya mas?**

“Iya kalo sekarang ajb dimasukan ke UU ya seperti koperasi, pemerintahpun tidak membantu dalam hal modal seperti itu kita swasta murni. Dan pemerintah yang berkuasa setiap ada perusahaan besarkan inginnya memang di miliki pemerintah nah makanya sekarang dikendalikan juga oleh OJK ga bisa dengan leluasa.”

**4. Kemudian dampak pemberitaan tersebut terasa tidak pak disini?**

“Kalau untuk syari’ah tidak begitu signifikan ya mba, kalau konvensional mungkin lebih terasa jadi kalau misalnya ada keterlambatan klaim itu saja dan itu menurut saya ya wajar karena kewenangan untuk mencairkan klaim kan kantor pusat jadi pengiriman berkas ke kantor pusat kemudian kita nunggu dan masih berkas dikirim ke cabang lagi begitu makanya prosesnya butuh waktu.”

**5. Hambatan bapak selama bekerja apa pak ?**

“kalau administrasi kita sudah ketahui secara umum ya jadi udah jelas kerjanya kalau untuk klaim yang jelas berkas polis surat pernyataan blanko fotokopi KTP dll kemudian untuk kematian juga yang sama. Kemudian di cek kan mbak berkasnya sudah lengkap belum. Seperti itu dalam sehari-harinya nah kemudian diakhir sebelum pulang kita membuat laporan yang kemudian di setorkan ke pak Wid. Nah paling masalahnya koordinasi sini sama pihak marketing yang sering agak ada maslaah mba ketika nasabahnya ada dokumen yang belum lengkap tadi disuruh mengerjakan dengan cepat lha kalo saya dokumen belum lengkap ya saya tidak segera



mengerjakan mba jadi saya tunggu saja. Kalau ditanya sudah selesai belum ya saya jujur orang dokumen belum lengkap mau gimana lagi. Ya kadang ada beberapa marketing yang merasa senior jadi ya suka nge tes atau gimana.”

**6. Bapak merasa sistem sekarang yang berubah sejak tahun 2017 dengan sistem GAS ini lebih baik atau bagaimana pak?**

“Saya rasa sama-sama baik ya mbak jadi yang sistem sekarang kepala cabang khusus marketing, KUO juga untuk administrasi internalnya dan di posisi saya dulu 2 orang dengan mba cintya yang khusus mengurus bagian klaim saya bagian produksi untuk polis baru. Jadi saya double job disini bagian produksi dan bagian klaim, tapi ya gimana lagi mba jalani saja sih. Cuma dengan marketingnya harusnya melihat dengan sadar dan maklum misal kalo pagi ngerjain klaim siang ngerjain produksi tapi ada marketing yang siang saya ngerjain klaim tp dia produksi saya dengan pak wid dan bu galuh gitu jadi kompak Cuma ada beberapa marketing yang kayak gitu tidak sabar dan lain sebagainya.”

**7. Kalau rapat evaluasi rutin ada tidak pak?**

“Evaluasi cuman ya perbagian kita administrasi seperti itu. Tapi perbulan ada rapat se cabang seperti itu. Tapi ada beberapa yang ga ikut karena konsekuensinya kantor tutup kalau semua keluar kota buat evaluasi. Jadi kalau ada kendala nanti kita laporkan ke pimpinan pak Wid dan nanti dibantu penyelesaiannya seperti itu. Jadi sering evaluasinya kondisional soalnya pak Wid enak orangnya.”

**8. Kalau reward selama ini yang bapak terima berupa apa pak?**

“Kalo reward itu per gaji itu jadi jadi kaya sistem PNS gitu tapi kita bukan PNS jadi ada tunjangan dan per golongan gitu. Kalau sudah bekerja lama sekitar 15 tahun itu ada reward berupa asuransi warisan jadi langsung dapet polis gitu. Kalau lebih lama misalnya 20-25 tahun rewardnya sama asuransi warisan cuman jumlah nominalnya yang berbeda.”

## FOTO KEGIATAN PENELITIAN



Wawancara dengan Ibu Galuh Sri Sudarwati (*Agency Director*)



Wawancara dengan Bapak Endarsyah Eko Saputro (*Customer Service*)





Wawancara dengan Ibu Faizzah (Agen)



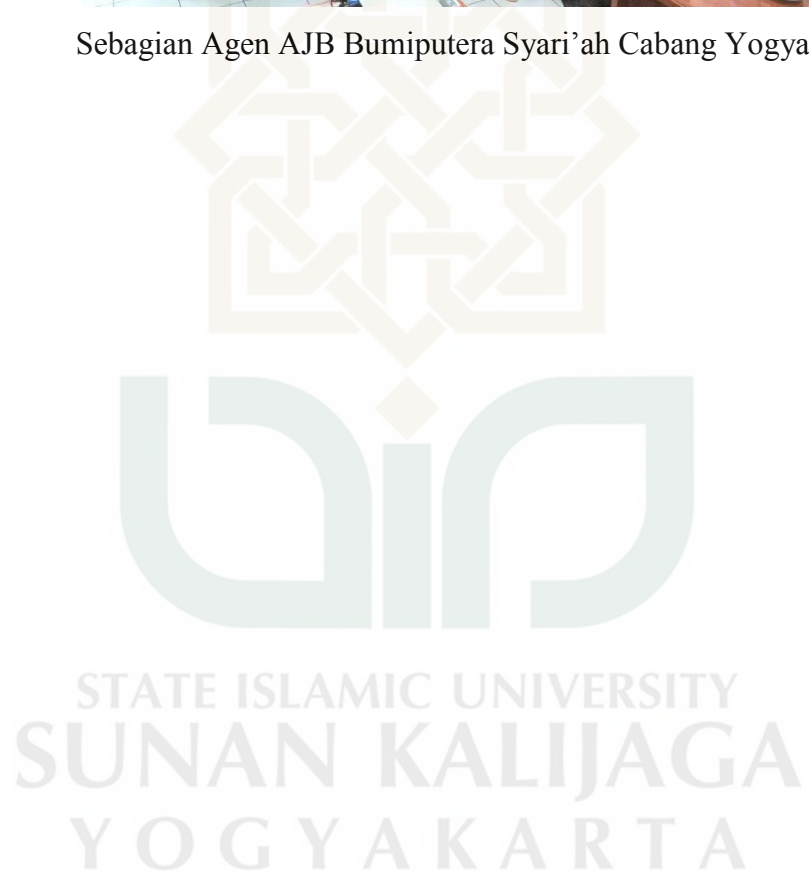
Poster kantor AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta



Customer Service saat melayani nasabah



Sebagian Agen AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta







PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Jl. Jenderal Sudirman No 5 Yogyakarta – 55233

Telepon : (0274) 551136, 551275, Fax (0274) 551137

Yogyakarta, 5 Desember 2017

Kepada Yth. :

Nomor : 074/9899/Kesbangpol/2017  
Perihal : Rekomendasi Penelitian

Walikota Yogyakarta  
Up. Kepala Dinas Penanaman Modal dan  
Perizinan Kota Yogyakarta

di Yogyakarta

Memperhatikan surat :

Dari : Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga  
Nomor : B-2602/Un.02/DD.1/PN.01.1/11/2017  
Tanggal : 27 November 2017  
Perihal : Izin Penelitian

Setelah mempelajari surat permohonan dan proposal yang diajukan, maka dapat diberikan surat rekomendasi tidak keberatan untuk melaksanakan riset/penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul proposal : **"SISTEM PENGENDALIAN, MANAJEMEN, UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI ASURANSI JIWA BERSAMA (AJB) BUMIPUTERA SYARI'AH YOGYAKARTA"** kepada:

Nama : RIA SAFITRI  
NIM : 14240003  
No.HP/Identitas : 087826245234/3309185409960003  
Prodi/Jurusan : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga  
Lokasi Penelitian : Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera Syari'ah Yogyakarta  
Waktu Penelitian : 5 Desember 2017 s.d 5 Februari 2018

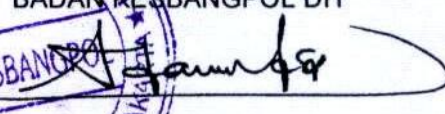
Sehubungan dengan maksud tersebut, diharapkan agar pihak yang terkait dapat memberikan bantuan / fasilitas yang dibutuhkan.

Kepada yang bersangkutan diwajibkan:

1. Menghormati dan mentaati peraturan dan tata tertib yang berlaku di wilayah riset/penelitian;
2. Tidak dibenarkan melakukan riset/penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul riset/penelitian dimaksud;
3. Menyerahkan hasil riset/penelitian kepada Badan Kesbangpol DIY selambat-lambatnya 6 bulan setelah penelitian dilaksanakan.
4. Surat rekomendasi ini dapat diperpanjang maksimal 2 (dua) kali dengan menunjukkan surat rekomendasi sebelumnya, paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sebelum berakhirnya surat rekomendasi ini.

Rekomendasi Ijin Riset/Penelitian ini dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang tidak mentaati ketentuan tersebut di atas.

Demikian untuk menjadikan maklum.

KEPALA  
BADAN KESBANGPOL DIY  
  
AGUNG SUPRIYONO, SH  
NIP. 19601026 199203 1 004

Tembusan disampaikan Kepada Yth :

1. Gubernur DIY (sebagai laporan)
2. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga;
3. Yang bersangkutan.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Alamat : Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856, Fax. (0274) 552230  
E-mail: fd@uin-suka.ac.id, Yogyakarta 55281

Nomor : B- 2602 /Un.02/DD.1/PN.01.1/11/2017  
Lampiran : 1 (satu) bendel  
Hal : Izin Penelitian

27 November 2017

Kepada  
Yth. Gubernur Pemerintah DIY .  
c.q Kepala Badan KESBANGPOL  
Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta  
Jln. Jendral Sudirman No 5 Di  
Yogyakarta

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Disampaikan dengan hormat bahwa terkait dengan penulisan skripsi mahasiswa Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berikut ini:

|                      |                                                                                                                                            |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nama                 | : Ria Safitri                                                                                                                              |
| NIM/Jurusan/T.A.     | : 14240003 / MD / T.A. 2017/2018                                                                                                           |
| Semester             | : VII (tujuh)                                                                                                                              |
| Jenis Kelamin        | : Perempuan                                                                                                                                |
| Tempat/Tanggal Lahir | : Boyolali, 14 September 1996                                                                                                              |
| Lokasi Penelitian    | : AJB Bumiputera Syaria'ah Yogyakarta                                                                                                      |
| Metode Penelitian    | : Kualitatif / Kuantitatif                                                                                                                 |
| Waktu Penelitian     | : 4 Desember 2017 - 4 Februari 2018                                                                                                        |
| Pembimbing           | : Aris Risdiana, S.Sos.I.MM                                                                                                                |
| Judul                | : SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, UPAYA<br>MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI<br>ASURANSI JIWA BERSAMA (AJB) BUMIPUTERA<br>SYARIAH YOGYAKARTA |

Kami mohon agar mahasiswa tersebut diberikan ijin untuk melakukan riset dan pengumpulan data. Sebagai bahan pertimbangan, kami sampaikan desain penelitian dimaksud sebagaimana terlampir.

Demikian, atas izin dan kerjasama Saudara kami sampaikan terimakasih

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

a.n Dekan,

Wakil Dekan Bidang Akademik  
dan Pengembangan Lembaga

HM. KHOLILI



Yogyakarta, 30 Januari 2018

Nomor :

Dari : Kantor Cabang Syari'ah Yogyakarta

Untuk : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Hal : Bukti Penelitian

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertandatangan di bawah ini, *Financial Unit Manager* AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta bahwa:

Nama : Ria Safitri

NIM : 14240003

Judul Skripsi : Sistem Pengendalian Manajemen di AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta

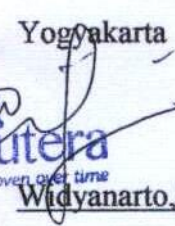
Mahasiswa tersebut, telah melakukan penelitian di perusahaan AJB Bumiputera Syari'ah Cabang Yogyakarta pada tanggal 07 November 2017 sampai dengan 30 Januari 2018.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

AJB Bumiputera Syari'ah

Yogyakarta

  
bumiputera  
proven over time  
Widyanarto, SE.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA

LEMBAGA PENELITIAN DAN  
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (LP2M)



# SERTIFIKAT

Nomor: B-432.2/Un.02/L.3/PM.03.2/P3.890/10/2017

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) UIN Sunan Kalijaga memberikan sertifikat kepada:

Nama : Ria Safitri  
Tempat, dan Tanggal Lahir : Boyolali, 14 September 1996  
Nomor Induk Mahasiswa : 14240003  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

yang telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Integrasi-Interkoneksi Semester Pendek, Tahun Akademik 2016/2017 (Angkatan ke-93), di:

Lokasi : Karangasem, SAMPANG  
Kecamatan : Gedangsari  
Kabupaten/Kota : Kab. Gunungkidul  
Propinsi : D.I. Yogyakarta

dari tanggal 10 Juli s.d. 31 Agustus 2017 dan dinyatakan LULUS dengan nilai 95,25 (A). Sertifikat ini diberikan sebagai bukti yang bersangkutan telah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) dengan status mata kuliah intra kurikuler dan sebagai syarat untuk dapat mengikuti ujian Munaqasyah Skripsi.



Yogyakarta, 19 Oktober 2017

Ketua

Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A.

NIP. : 19720912 200112 1 002



# شهادة اختبار كفاءة اللغة العربية

PN.02/L4/PM.03.2/6.24.14.14/2017

تشهد إدارة مركز التنمية اللغوية بأن

الاسم : Ria Safitri :

تاريخ الميلاد : ١٤ سبتمبر ١٩٩٦

قد شاركت في اختبار كفاءة اللغة العربية في ٢٦ سبتمبر ٢٠١٧، وحصلت  
على درجة :

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ٤٠ | فهم المسموع                          |
| ٣٠ | التركيب النحوية و التعبيرات الكتابية |
| ٢٣ | فهم المقروء                          |
| ٩٣ | مجموع الدرجات                        |

هذه الشهادة صالحة لمدة سنتين من تاريخ الإصدار

٢٠١٧ سبتمبر ٢٦، جوكجاكارتا



Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.

رقم التوظيف : ١٩٦٨٠٩١٥١٩٩٨٠٣١٠٠٥







## TEST OF ENGLISH COMPETENCE CERTIFICATE

No: UIN.02/L4/PM.03.2/2.24.4.5/2017

This is to certify that:

Name : **Ria Safitri**  
Date of Birth : **September 14, 1996**  
Sex : **Female**

achieved the following scores on the Test of English Competence (TOEC) held on **September 06, 2017** by Center for Language Development of State Islamic University Sunan Kalijaga:

| CONVERTED SCORE                |            |
|--------------------------------|------------|
| Listening Comprehension        | 44         |
| Structure & Written Expression | 43         |
| Reading Comprehension          | 47         |
| <b>Total Score</b>             | <b>447</b> |

Validity: 2 years since the certificate's issued



Yogyakarta, September 06, 2017

Director

Dr. Sembodo Ardi Widodo, S.Ag., M.Ag.  
NIP. 19680915 199803 1 005





## TRAINING TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI

diberikan kepada

Nama : Ria Safitri  
NIM : 14240003  
Fakultas : Dakwah Dan Komunikasi  
Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah  
Dengan Nilai :

| No.                | Materi                | Nilai            |       |
|--------------------|-----------------------|------------------|-------|
|                    |                       | Angka            | Huruf |
| 1.                 | Microsoft Word        | 85               | B     |
| 2.                 | Microsoft Excel       | 70               | C     |
| 3.                 | Microsoft Power Point | 100              | A     |
| 4.                 | Internet              | 90               | A     |
| 5.                 | Total Nilai           | 86.25            | A     |
| Predikat Kelulusan |                       | Sangat Memuaskan |       |

Yogyakarta, 22 Mei 2015



Agung Fatwanto, S.Si., M.Kom.

0103 200501 1 003

Standar Nilai:

| Nilai    |       | Predikat         |
|----------|-------|------------------|
| Angka    | Huruf |                  |
| 86 - 100 | A     | Sangat Memuaskan |
| 71 - 85  | B     | Memuaskan        |
| 56 - 70  | C     | Cukup            |
| 41 - 55  | D     | Kurang           |
| 0 - 40   | E     | Sangat Kurang    |





Nomor: UIN.02/R3/PP.00.9/3074/2014

**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN KALIJAGA**

# Sertifikat

diberikan kepada:

Nama : RIA SAFITRI  
NIM : 14240003  
Jurusan/Prodi : Manajemen Dakwah  
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi  
Sebagai Peserta

atas keberhasilannya mengikuti seluruh kegiatan

## **SOSIALISASI PEMBELAJARAN DI PERGURUAN TINGGI**

Bagi Mahasiswa Baru UIN Sunan Kalijaga Tahun Akademik 2014/2015  
Tanggal 25 s.d. 27 Agustus 2014 (20 jam pelajaran)

Yogyakarta, 2 September 2014

a.n. Rektor

Wakil Rektor Bidang Kelembagaan dan Kerjasama



Dr. H. Maksudin, M.Ag.  
NIP. 19600716 1991031.001





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH

Jl. Marsda Adisucipto, Telp. (0274) 515856, e-mail: fd@uin-suka.ac.id, Yogyakarta

## SERTIFIKAT

Nomor : B-055/Un.02/MD/TQ.00/01/2018

*Diberikan kepada:*

**RIA SAFITRI**  
**NIM: 14240003**

Dinyatakan **LULUS** dalam Tahfid Qur'an Juz 30 yang diselenggarakan oleh Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga dengan nilai: **A-**  
Demikian sertifikat ini diberikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya



**Dr. Hj. Nurjannah, M.Si.**  
NIP. 19600310 198703 2 001

Yogyakarta, 5 Januari 2018  
Ketua Program Studi

**Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.**  
NIP. 19670104 199303 1 003



## CURICULUM VITAE

### A. Biodata Pribadi

Nama : Ria Safitri

Tempat Tanggal Lahir : Boyolali, 14 September 1996

Alamat Asal : Losari 01/02 Garangan Wonosegoro, Boyolali

Tempat Tinggal :Kos Putri “Hibrida 1”, Jl. Gendeng GK IV no. 972  
rt. 85 rw XX Yogyakarta. Kota Yogyakarta  
Gondokusuman DI Yogyakarta. 55225

Agama : Islam

Status : Mahasiswa

No. HP : 0878 4566 0881

Email : [ria.safitri699@gmail.com](mailto:ria.safitri699@gmail.com)

### B. Riwayat Pendidikan

SD : SD N 1 Garangan

SMP : SMP N 1 Wonosegoro

SMA : SMK N 1 Boyolali

Perguruan Tinggi : UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Fakultas  
Dakwah dan komunikasi, Prodi Manajemen  
Dakwah 2014-2018