BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera

Awal berdirinya AJS (Asuransi Jiwa Syariah) Bumiputera berkaitan dengan berdirinya AJB Bumiputera. AJB Bumiputera merupakan perusahaan asuransi jiwa yang sudah ada sejak tahun 1912. Adanya lembaga syariah memang wajib, namun jumlahnya tidak banyak. Sejarahnya adanya syariah memang berasal dari undang-undang, seperti Bank jatim dan bank umum lainnya. Bank syariah hanya ada sedikit, karena memang syariah sebagai pelengkap adanya konvensional. Syariah Bumiputera ini berada dalam naungan AJB Bumiputera konvensional. Jadi AJS (Asuransi Jiwa Syariah) Bumiputera merupakan salah satu produk atau devisi yang ada di AJB Bumiputera.

AJS (Asuransi Jiwa Syariah) Bumiputera merupakan satu-satunya asuransi syariah di surabaya yang menawarkan beberapa jenis produk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

asuransi. Diantaranya berupa produk Mitra Iqra, Mitra Mabrur, dan Mitra Sakinah atau Bp Link. Setiap produk memiliki manfaat dan ketentuan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Masing-masing produk dirancang khusus untuk memperoleh musibah dari pemegang polis.[1] Produk asuransi syariah merupakan jenis produk asuransi yang terdiri dari gabungan unsur tabungan dan tolong menolong dalam menanggulangi musibah kematian. Premi produk syariah ini terdiri dari premi tabungan, premi tabarru' dan premi biaya.[2]

Sistem syariah takaful berasal dari umat muslim yang menginginkan untuk melaksanakan kegiatan yang berlandasan hukum islam. Konsekuensi dari usaha kaum mujaddid abad 19 dan 20 yang mengemukakan, bahwa islam tidak melarang untuk membentuk aturan dan kewajiban yang berdasarkan pada ibadah dan munakahat tetapi juga untuk tujuan hidup yang komplit. Salah satu yang berkenaan dalam transaksi bisnis adalah asuransi. Para ulama yang berpendapat, bahwa asuransi dilarang dan haram, namun ada pula yang berpendapat bahwa asuransi diizinkan dan halal. Mereka menyarankan agar asuransi tunduk pada ketentuan syariah berdasarkan prinsip tafakul**.** Pada mulanya asuransi syariah berdiri atas permintaan nasabah. Semakin hari semakin banyak permintaan untuk membuka asuransi produk syariah. Sehingga diperoleh keputusan dari perusahaan kantor pusat, bahwasanya akan direalisasikan produk asuransi syariah pada awal tahun 2006 di Surabaya.

---

[1] AJB Bumiputera 1912, 2001, *Brosur-brosur produk asuransi syariah*, Kantor wilayah, Jakarta,hal. 54.
[2] Nurseto, 2007, *Materi pendidikan dan Latihan Agen asuransi syariah*, Cibogo, Jakarta.hal 36.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Visi Dan Misi AJB Bumiputera

Visi AJB Bumiputera 1912 adalah menjadi perusahaan asuransi jiwa yang kuat. Menguntungkan, dan terkemuka di Indonesia.

Misi AJB Bumiputera 1912 adalah Menjadi Perusahaan asuransi jiwa yang kuat melalui dukungan teknologi informasi yang modern dan terintegrasi. Mengembangkan produk yang berkualitas dan SDM ynag berkinerja tinggi serta melakukan Good Corporate Govermance (GCG) dengan baik dan benar. Menjadi perusahaan asuransi jiwa syariah yang menguntungkan melalui surplus operasional disetiap kantor cabang, pengelolaan investasi yang optimal dan menguntungkan. keseimbangan antara asset dan kewajiban untuk menjadi perusahaan yang sehat secara financial. Menjadi perusahaan asuransi jiwa syariah yang terkemuka melalui intensifikasi pemasaran untuk mampu masuk dalam 5 besar industri dan membangun citra perusahaan sehingga selalu berada dibenak dan dihati masyarakat.[3]

3. Struktur Organisasi AJS Bumiputera

Struktur organisasi (*Organization structure)* didefinisikan sebagai sekumpulan tugas formal yang memandatkan pada individu dan departemen, hubungan pelaporan formal, termasuk garis wewenang , tanggung jawab keputusan, jumlah tingkat heararki, dan rentang

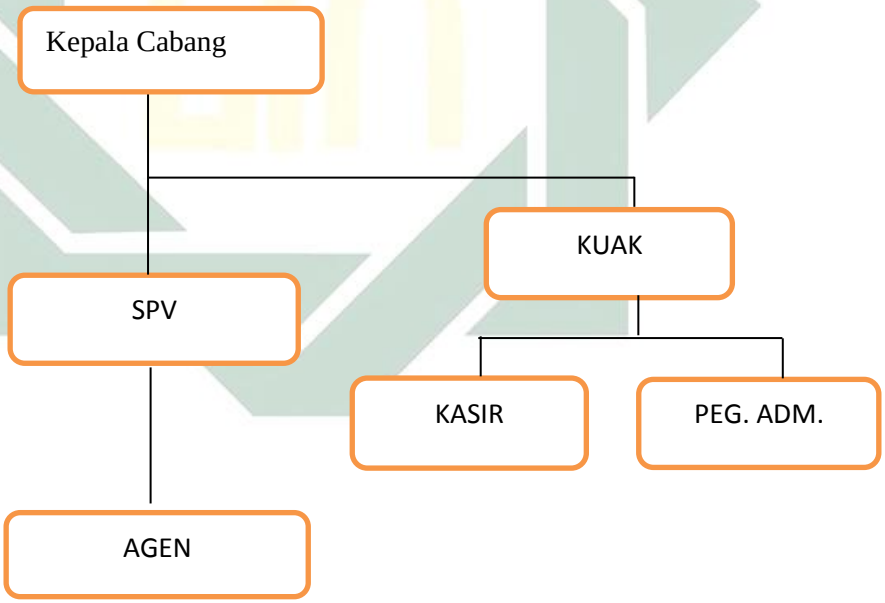
[3] AJB Bumiputera 1912, 2001, *Brosur-brosur produk asuransi syariah,* Kantor wilayah, Jakarta, hal. 8

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengawasan manajer, dan desain sistem untuk menjamin koordinasi yang efektif dari karyawan di berbagai departemen.[4]

Serangkaian tugas formal dan hubungan pelaporan formal memberikan kerangka kerja untuk control vertical dalam organisasi. Karakteristik dari struktur vertical digambarkan dalam bagan organisasi. Hal ini dimaksudkan sebagai gambaran visual dari suatu struktur organisasi. Gambar struktur organisasi kantor AJS (Asuransi jiwa Syariah) Bumiputera Surabaya.

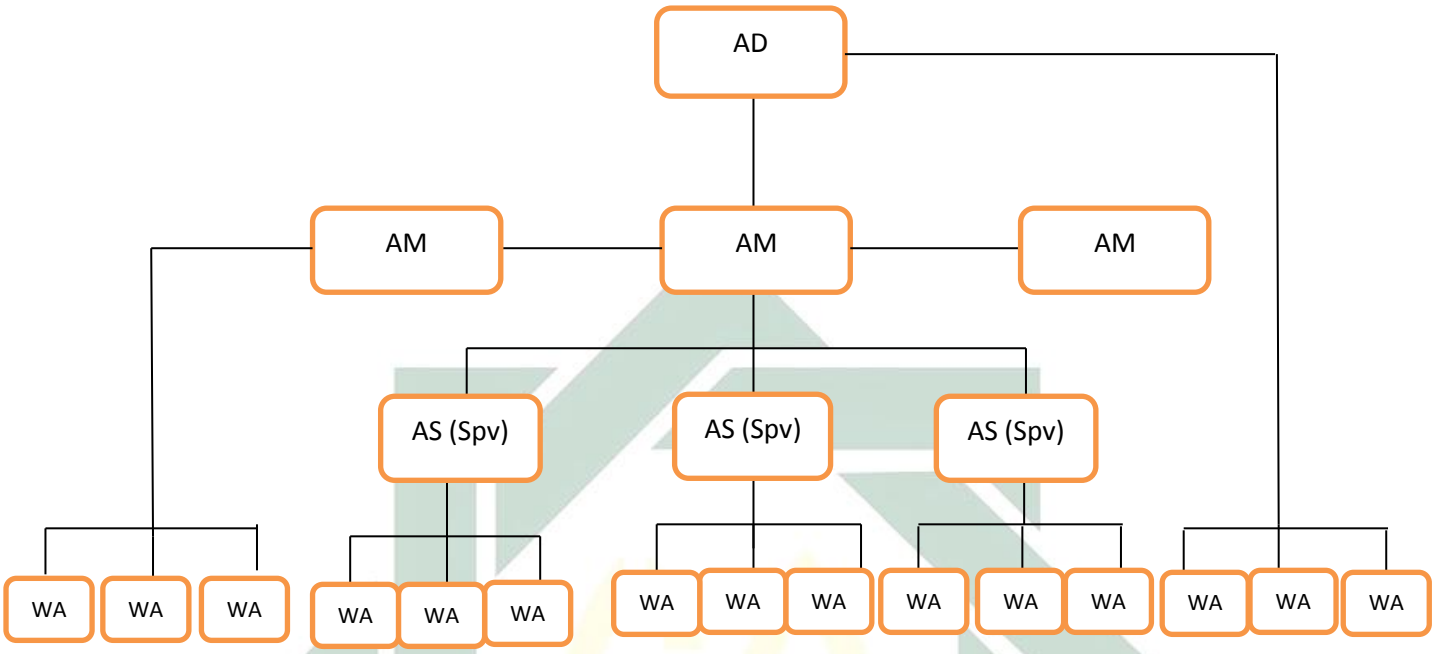
Gambar 4.1 struktur organisasi perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera.



[4] Richard L.Daft, 2006, *Manajemen*, Salemba, Jakarta, hal. 5

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Pemasaran PT AJS Bumiputera



Keterangan sebagai berikut:

AD: Agency Director (1 orang)

AM: Agency Manager (6 orang agen)

AS/UM: Agency Supervisor/*Unit Manager* (20 orang)

WA/ FC: Wakil Asuransi/Agen/*Financial consultant* (24 orang)

B. Penyajian Data

1. Sistem pengendalian

Sistem pengendalian *agency* dalam perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera dilakukan dengan beberapa cara di antaranya seperti melakukan rapat mingguan yang diadakan dua kali dalam satu minggu, menyetorkan buku KWJB yang dimiliki oleh setiap agen asuransi syariah sebagai tanda bukti perolehan nasabah. Selain itu pengawasan langsung juga dilakukan oleh kepala kantor cabang asuransi jiwa syariah dengan cara mengkoordinir

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

para *agency*. Dalam hal ini kepala kantor cabang secara langsung berkomunikasi terhadap agen yang terlibat. Seperti yang diutaran oleh salah satu supervisior *agency* yang bernama Bu Ana mengatakan bahwa:

> "Itu seperti kacab langsung koordinator ke agennya komunikasi langsung, terus setiap pertemuan itu rapat, buku KWJB diserahkan pada supervisior setiap minggu untuk mengevaluasi secara langsung, terus mengadakan pertemuan-pertemuan kaya rapat seminggu 2 kali setiap senin dan kamis."[5]

Sedangkan pengendalian *agency* juga bisa dilakukan melalui polis dan kuitansi pembayaran customer (nasabah). Bukti pembayaran yang berupa kuitansi tersebut akan dibagi menjadi dua. Satu potong kuitansi diberikan kepada customer (nasabah) dan satu potong kuitansinya lagi akan diterima oleh agennya. Dari agen sendiri akan diberikan kepada kantor sebagai suatu sistem evaluasi kepada agen tersebut. Evaluasi itu dilakukan dikarenakan untuk mengendalikan kinerja *agency* dalam penjualan produk asuransi jiwa syariah. Sedangkan untuk polis hanya berlaku diawal pembayaran premi. Pembayaran premi selanjutnya tidak akan diberikan polis lagi. Oleh karena itu, polis akan digandakan sebagai arsip kantor yang dibuat untuk mengontrol *agency* dan polis asli akan diberikan kepada customer (nasabah) kembali. Adapun pengendalian yang diuraikan dari Bapak Murwanto yang merupakan anggota pemasaran produk asuransi jiwa syariah, ia menjelaskan tentang sistem pengendalian bahwa:

[5] Wawancara dengan Responden Ana Widy Astuti Supervisior Pemasaran Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera, 4 Januari 2017 (09.30).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Ada pemeriksaan kuitansi, terus ada cros cake dari kantor itu apa namanya pengawasan sesuai tidak dengan SOP dalam memasarkan produknya sudah benar atau tidak. Pengawasannya ya secara langsung. Kan kalau kuitansi tercetak kan ini yang terbit ini tinggal tanda tangan. Setiap pembayaran kan pasti ada bukti kuitansi, nanti itu sebagai sistem pengawasan. Bukti pengawasannya apa nanti kuitansi ini akan diberikan kepada nasabah sebagai bukti pembayaran dan separo diberikan kantor sebagai bukti pembayaran juga. Sama polis juga itu tapi cuma ada diwal pembayaran premi dan diterima diawal. Asuransi kan pembayarannya bulanan, 3 bulan sekali, semesteran, dan tahunan, secara langsung sekaligus."[6]

Sistem pengendalian yang diterapkan oleh kantor asuransi selain dengan kuitansi juga dilakukan pengawasan secara langsung berkenaan dengan SOP. Kinerja agen yang dikendalikan oleh kantor tersebut sudah memenuhi SOP penjualan produk yang ada di asuransi syariah ataukah masih kurang. Pengawasan terhadap agency dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung supervisior atau kepala cabang kantor ikut serta dan tahu benar sampai mana kinerja *agency.* Jadi, agen akan dipantau kinerjanya sesuai dengan SOP yang sudah diberikan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar dapat mengetahui penjualan produk terpenuhi ataukah tidak.

Perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera melakukan banyak cara untuk membuat sistem pengendalian yang sesuai kinerja perekrutan agen dan nasabah. Semua cara dilakukan agar tetap dapat mengetahui sejauh mana *agency* bergerak dalam pasar. Tindakan pengendalian ini dilakukan dari pimpinan paling atas sampai ke bawah. Dalam hal dapat dilihat dari

[6] Wawancara dengan Murwanto agen asuransi jiwa syariah Bumiputera pada rabu, 4 Januari 2017 (08.56).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

uraian salah seorang supervisior pemasaran yang bernama Juli Eko Sustianingsih, bahwasanya pengawasan juga dilakukan oleh staff KUAK (Kepala unit administrasi dan keuangan).

> "Dari KUAK ya untuk mengontrol agen itu ya agen-agen ditanyai terus. Kapan datang kekantor, karena dalam seminggu agen punya kewajiban 2 kai datang kekantor.Ada ini kalau tiap pagi do'a pagi, membuat kesepakatan iuran kalau terlambat sekali tidak datang 5 ribu per agen tiap hari senin sama kamis."[7]

KUAK (Kepala Unit Administrasi Dan Keuangan) melakukan pengendalian dengan cara berkomunikasi dengan agen-agen perusahaan. Jadi agen selalu ditanya tentang waktu kedatangan di kantor. Setiap pagi acara do'a akan ada rapat evaluasi sedikit berkaitan dengan kinerja karyawan, baik yang terikat maupun tidak terikat. Dalam evaluasi juga dibuat kesepakatan oleh agen dengan kepala cabang kantor, bahwasanya agen akan datang kekantor paling sedikit dua kali dalam seminggu. Pertemuan dua kali dalam seminggu ini ditentukan pada hari senin dan kamis. Dalam hal ini akan ada konsekuensi ketidakhadiran agen dalam kantor. Dalam setiap ketidakhadiran akan diberikan sangsi yang berupa iuran uang sebanyak Rp 5.000,00.

a. Macam-macam sistem pengendalian

Sistem pengendalian terbagi menjadi tiga macam, ada sistem pengendalian secara langsung, sistem pengendalian tidak langsung, dan sistem pengendalian berdasarkan kondisi tertentu. Dalam wawancara

[7] Wawancara dengan Juli Eko Sustianingsih supervisior asuransi jiwa syariah Bumiputera pada kamis, 22 Desember 2016 (14.00).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dijelaskan oleh agen asuransi syariah yang bernama Ivan Cahya Purnama, bahwa:

> "Kalau mengawasi sih mengawasi. Cuman mengawasi kan ada dua, langsung nanti kepala cabang bisa telpon atau kepoin agen dan gak langsung. Kalau gak langsung kan nanti kepala cabang sambil keluar gini bisa sambil chatting gimana ke AM, terus nanti AM chatting ke agen bawahnnya seperti itu. lalu nanti akan membuat laporan."[8]

Sistem pengendalian yang berupa pengawasan dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung terjadi pada saat kepala kantor cabang benar-benar ingin tahu sejauh mana perjalanan agen dalam bekerja. Pengawasan itu dilakukan dengan cara menelpon atau berkomunikasi langsung dengan agen yang bersangkutan. Dalam hal ini kepala kantor cabang akan berbicara *face to face* dengan *agency*. Sedangkan pengawasan secara tidak langsung dilakukan dengan cara yang tidak beda jauh. Kepala kantor cabang tetap melakukan pengawasan dengan bantuan pihak ketiga. Dalam hal ini agen-agen akan dikendalikan melalui pengawasan dari supervisiornya masing-masing. Jadi setiap agen akan memiliki supervisior yang berbeda dalam mengendalikan kinerjanya. Begitupun dengan supervisior akan memiliki anak bawahan yang lebih dari 2 agen.

Dari banyaknya agen dalam struktur organisasi pemasaran, ada tingkatan jabatan yang berbeda. Perbedaan tersebut terletak dalam kinerja dan tanggung jawab mereka. Hal ini diperhitungkan dari jumlah produksi

[8] Wawancara dengan Ivan Cahya Purnama agen asuransi jiwa syariah Bumiputera pada rabu, 21 Desember 2016 (12.49).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dilakukan oleh para agen. Proses produksi akan dilakukan dari titik paling bawah. Dalam kode jabatan struktur organisasi namanya adalah WA (Wakil *agency)* yang akan dibebani target sesuai dengan SOP yang ada di perusahaan. Jika pencapaian target tersebut dapat terpenuhi akan ada jabatan sebagai UM *(Unit Manager)* dengan jumlah target yang jauh diatasnya WA. Saat target UM terpenuhi akan ada lagi jabatan yang namanya AM (*Agency Manager).* Dalam hal lain bisa dikatakan, bahwa AM adalah supervisior.

Berdasarkan wawancara yang peneniliti lakukan dengan kepala kantor cabang asuransi jiwa syariah Bumiputera proses pengawasan berbetuk melingkar. Berikut adalah penjelasan dari Bapak Choirul Mizan, bahwa:

> "ada FC, UM, ada AM itu yang mengawasi itu sudah tahap masing-masing. Jadi, FC diawasi oleh UM, UM diawasi AM, dan AM diawasi oleh BM. Sistem yang baru jadilah nanti istilah menjadi WA. WA itu adalah wakalah, wakalah itu adalah wakil asuransi. Kemudian WA itu diawasi oleh supervisior atau *agency supervisior*. *Agency supervior* diawasi oleh *agency manager* atau AM. Kalau dipemasaran itu berupa buku laporan kunjungan, jadi WA melaporkan kunjungannya ke UM, dan UM menyerahkan ke AM dan dikumpulkan ke BM. Sudah disitu dan ada yang berjalan baik dan ada yang tidak, karena mereka bukan pegawai. Kita mengarahkan bagaimana mereka berproduksi baik."[9]

b. Tahap-tahap pengawasan

Pembentukan proses pengawasan dari yang paling bawah itu ditujukan oleh FC (*Financial Consultan)* atau WA (Wakil *Agency)* yang merupakan agen paling kecil dalam pemasaran. FC (*Financial*

[9] Wawancara dengan Choirul Mizan Kepala cabang kantor AJS Bumiputera pada Rabu, 4 Januari 2017(08.12).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Consultan) atau WA (Wakil *Agency)* tersebut akan diawasi oleh UM (*Unit Manager).* Sedangkan (*Unit Manager)* akan diawasi oleh AM (*Agency Manager).* AM (*Agency Manager)* akan diawasi oleh Direktur langsung. Direktur sendiri akan mengontrol semuanya, dari FC sampai pada AM. Pengawasan ini berupa pengumpulan buku laporan kunjungan produksi. FC (*Financial Consultan)* atau WA (Wakil *Agency)* akan mengumpulkan buku laporan kunjungan kepada UM (*Unit Manager).* Dari UM (*Unit Manager)* akan melaporan buku kunjungan tersebut kepada AM (*Agency Manager).* AM (*Agency Manager)* sendiri akan mengumpulkan pada Direktur langsung.

Uraian di atas merupakan sistem pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera. Namun, sistem tersebut kadang berjalan kadang juga tidak. Hal ini dikarenakan mereka bukan karyawan tetap. Oleh sebab itu perusahaan selalu berusaha yang terbaik untuk tetap dapat mengendalikan dan mengontrol kinerja para agen. Tetapi, kembali pada hakikatnya agen memang buka karyawan yang terikat. Sehingga tidak dapat dikendalikan sepenuhnya seperti halnya karyawan tetap.

Dalam membuat sistem pengendalian akan ada penentuan terlebih dulu. Penentuan tersebut berkaitan dengan hal-hal yang akan dibuat dalam sistem pengendalian. Sistem pengendalian agen dibuat berdasarkan kriteria *agency*. Berikut wawancara yang dilakukan oleh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

peneliti dengan narasumber dari salah satu staff KUAK (Kepala Unit Administrasi Keuangan) yang bernama Bu Siti Suparti, bahwasanya;

> "Sebelum membuat pengendalian akan difikirkan atau dipahami seperti apa agen kita. Setelah kita paham betul tentang kriteria agen kita baru kita akan menetukan langkah yang cocok. Pertama mungkin akan dibuat target untuk para agen. Target tersebut bisa dibagi sesuai dengan jabatan agen. Ketika target terpenuhi akan muncul status produksi agen. Agen akan diketahui seberapa besa kinerjanya. Setelah itu kita akan tahu perbandingan kinerja agen seperti apa. Baru dapat disimpulkan masalah ditemukan dititik mana itu akan diperbaiki kembali, apa yang menyebabkan agen berbeda dalam pencapaian target dan apa yang membandingkan kinerjanya berbeda."[10]

Dalam proses pengendalian akan ada banyak pertimbangan dalam menentukan tindakan. Seperti halnya memahami betul kriteria para agen dalam bekerja. Langkah pertama akan ditentukan target produksi untuk para agen. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kinerja *agency* seberapa besar. Saat target produksi telah terpenuhi, maka akan dilakukan perbandingan kinerja. Dari langkah-langkah tersebut akan ketemu titik permasalahan dalam perusahan, terutama bidang pemasaran. Ketika terlihat bentuk permasalahan tersebut muncul pada bagian mana, akan langsung diambil tindakan pengendalian yang berupa perbaikan sistem. Sistem pengendalian yang baik membutuhkan kecepatan informasi. Sehingga penanganan akan terjadinya penyimpangan akan dapat dideteksi sedini mungkin. Untuk itu diperlukan sistem informasi

[10] Wawancara dengan Siti Suparti staff KUAK asuransi jiwa syariah bumiputera pada rabu, 21 Desember 2016 (15.11).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manajemen yang efisien dan efektif dalam perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera.

Dalam perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera terdapat beberapa kekurangan dari sistem pengendalian. Salah satu kekurangannya diungkapkan oleh responden dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti mempertanyakan kekurangan dari sistem pengendalian kepada Bu Juli Eko Sustianingari supervisior pemasaran asuransi jiwa syariah Bumiputera. Wawancara tersebut teruraikan sebagai berikut,

> "Kalau ada sosialisasi otomatis si agen kan perlu atasan untuk, itu kan acaranya bersama pejabat-pejabat dilingkungan pejabat. Mereka butuh atasan untuk pengawasan, pengontrolan bukan pengontrolan, perlu pembimbingan dari atasan. Setiap ada kegiatan diluar agen itu kurang. Memberikan motivasi, semangat, attitude, istilahnya dari bumiputera itu kan sesuai dengan budaya bumiputera."[11]

Menurut supervisior dari pemasaran, ada kekurangan dari sistem pengendalian yang ada di perusahaan asuransi Jiwa Syariah Bumiputera. Kekurangan tersebut terjadi saat adanya sosialisasi besar bersama pejabat-pejabat, mereka sadar akan kebutuhan bimbingan. Dalam hal ini peran seorang atasan dalam bentuk bimbingan tersebut sangat diharapkan. Kinerja agen banyak yang menurun dikarenakan kurangnya motivasi, semangat, sikap *(attitude).* Dalam lingkup Bumiputera syariah itu seperti halnya budaya organisasi yang ada di perusahaan. Budaya organisasi perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera meliputi;

[11] Wawancara dengan Juli Eko Sustianingsih supervisior asuransi jiwa syariah Bumiputera pada kamis, 22 Desember 2016 (14.00).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Berorientasi pada kepuasan pelanggan
b. Utamakan proses kerja yang benar
c. Menjadi teladan dan penutan
d. Ikut menjaga tradisi kebersamaan didasari
e. Profitabilitas menjadi sasaran
f. Ulet dalam melakukan pekerjaan
g. Taat terhadap Tuhan yang maha Esa dan peraturan perusahaan
h. Efisien dan efektif dalam segala kegiatan
i. Ramah dan tulus ikhlas terhadap rekan kerja
j. Amanah dalam mengembangkan tugas perusahaan

Dalam tatanan budaya organisasi di perusahaan asuransi tersebut, *agency* mengharap peran seorang pemimpin dapat mempengaruhi produktivitas kinerja agen. Oleh karena itu peran dari seorang pemimpin dapat berwacana dari budaya organisasi yang tertera di atas. Budaya organisasi yang baik menjadi salah satu bentuk pengendalian perusahaan terhadap karyawan, baik terikat maupun tidak terikat. Oleh karena itu penerapan budaya organisasi yang baik dalam perusahaan akan membuat perusahaan tersebut juga baik dalam produktivitas kerjanya dalam merekrut agen dan nasabah.

2. Kinerja *agency*

Kinerja *agency* dalam setiap harinya akan mengalami perubahan. Perubahan tersebut bisa naik turun, bergantung pada keadaan. Dalam hal ini kinerja *agency* tidak dapat diprediksikan hasilnya. Meskipun adanya target

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak dapat memicu kinerja agen yang baik. Peneliti melakukan wawancara dengan pihak perusahaan yang bernama Arda Rifdian maulaya, salah seorang agen asuransi jiwa syariah.

> "Menurut saya naik turun. Jadi kadang memenuhi target kadang juga tidak. Kemungkinan besar ini diakibatkan juga karena musiman. Seperti halnya kita jual es waktu hujan tidak kan laku, tapi kalau waktu panas pasti akan cepat habis. Ibaratnya seperti itu."[12]

Dalam penjualan produk asuransi jiwa syariah, *agency* ddiberikan target penjualan. Target penjualan tersebut berupa perekrutan agen dan nasabah. Setiap penjualan tidak selalu dinyatakan keberhasilannya. Namun akan ada waktu musiman yang membuat perekrutan agen dan nasabah berkurang. Dalam menjual produk akan memperhatikan keadaan pasar. Dalam hal ini ketika pasar sedang ramai, maka daya tarik orang untuk membeli akan meningkat. Sedangkan jika pasar menurun atau sepi akan mengalami penurunan. Jadi penjulan produk asuransi jiwa syariah di Bumiputera tersebut ditentukan dengan adanya target dari perusahaan. Target tersebut kadang terpenuhi, namun kadang juga tidak terpenuhi. Tidak terpenuhinya target dikarenakan hal yang bersifat musiman dan pasti. Keadaan musiman tersebut terlihat dari kebutuhan masyarakat pada saat itu. Ketika masyarakat sedang membutuhkan banyak biaya, maka kebutuhan untuk ikut bergabung dengan asuransi pun akan sangat kecil. Misalkan pada saat hari raya, dimana kebutuhan untuk berbelanja akan semakin meningkat. Sehingga mempengaruhi masyarakat untuk menabung atau ikut asuransi.

[12] Wawancara dengan Arda Rifdian Maulaya agen asuransi jiwa syariah Bumiputera pada jum'at, 23 Desember 2016 (17.03).

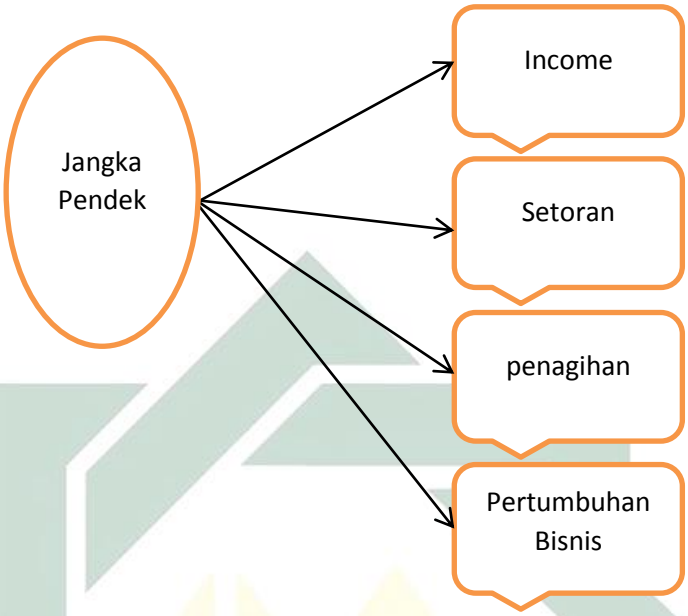
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk memperbaiki tidak terpenuhinya target perekrutan agen dan nasabah, didalam asuransi jiwa syariah ada namanya gerbang tol 2016. (Gerbang tol atau gerakan kebangkitan total) Asuransi jiwa syariah Bumiputera 2016 tersebut berisikan tentang langkah yang harus dilakukan agar dapat memenuhi target penjualan. Langkah berikut merupakan metode jangka panjang yang digunakan oleh perusahaan ketika target belum terpenuhi. Diantaranya adalah sebagai berikut,

(a) Pemenuhan 300 Agen ini merupakan pemenuhan jangka panjang dalam waktu 3 bulan.
(b) 150 surat permintaan merupakan pemenuhan jangka panjang dalam waktu 3 bulan.
(c) Premi income 110% x anggaran merupakan target pemenuhan dalam jangka waktu bulanan.
(d) Surplus setoran 25% premi income merupakan target pemenuhan dalam jangka waktu bulanan.
(e) Rasio penagihan 95% merupakan target pemenuhan dalam jangka waktu bulanan.
(f) Pertumbuhan bisnis 20% merupakan target pemenuhan dalam jangka waktu bulanan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

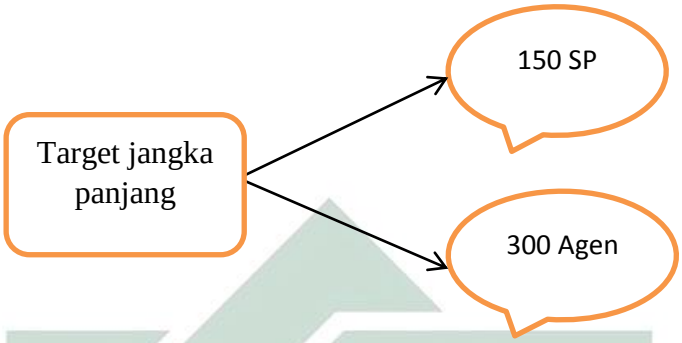
Gambar 4.3 tentang standar target jangka pendek perusahaan.



Target jangka pendek merupakan sasaran pencapaian yang diberikan dari perusahaan dalam jangka waktu bulanan. Target jangka pendek ini terdiri dari *Income* yang mecapai 1 milyar dalam setiap bulannya. Setoran yang terdiri dari 25% dari *income* perusahaan. Rasio Penagihan yang terdiri dari 95% dari *Income*. Pertumbuhan bisnis yang terdiri dari 20% dari bulan sebelumnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.4 tentang standar target jangka panjang perusahaan.



Target jangka panjang ini dilakukan ketika target jangka pedek tidak terpenuhi. Perusahaan memberikan langkah penyelesaian masalah untuk memenuhi target. Diantaranya adalah target jangka panjang yang terdiri atas perekrutan agen dan perolehan surat permintaan. Perolehan surat permintaan 150 dalam jangka waktu 3 bulan. Sedangkan perekrutan dilakukan dengan jumlah 300 agen dalam jangka 3 bulan. Sehingga akan saling melengkapi dari pemenuhan tersebut.

Dari ke enam langkah tersebut saling berurutan dan berkesinambungan. Oleh karena itu ketika salah satu terpenuhi, maka akan memenuhi langkah-langkah selanjutnya. Gerakan kebangkitan total ini menjadi program kerja utama yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam hal ini agen memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan program tkerja tersebut. Oleh karena itu meskipun agen merupakan karyawan yang tidak terikat, namun keberhasilan dan kemajuan perusahaan dipegang oleh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

agency. Maka perusahaan memberikan sistem pengendalian yang kuat untuk *agency* agar kinerja mereka selalu efektif dan efisien.

Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara mengukur tingkat pencapaian target yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

Realisasi : Anggaran x 100%

Realisasi yang terdiri atas dasar pencapaian surat permintaan, *income*, dan jumlah setoran perusahaan dibandingkan dengan jumlah anggaran perusahaan (Target Perusahaan) yang terdiri 1 milyar dikalikan dengan 100%. Maka dari sini akan ketemu jumlah pengukuran hasil kinerja *agency*. Oleh karena itu, maka perusahaan akan dapat menilai kinerja dan tingkat keberhasilan perusahaan sekaligus.

Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu supervisior pemasaran produk asuranis syariah, bahwasanya kinerja *agency* berbeda-beda. Perbedaan tersebut terletak dalam niat dan tujuan dari masing-maisng agen. Berikut hasil wawancara dengan Bu Ana Widy astuti;

> "Kinerjanya ada yang serius, ada yang sambil lalu. Sambil lalu itu karena mungkin hanya disaat senggang waktunya saja, ini kan freeline tidak ada ikatan. Kalau dibagian syariahnya sendiri itu saya merasa lebih enjoy karena yang pertama itu dari sistem pelayanannya itu orang dalamnya enak, kedua produknya, ketiga dari struktur organisasinya yang tidak membeda-bedakan sesama agen dan karyawan tetap justru kebersamaan yang selalu dijalin kita semua

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersifat kekeluargaan, keempat dari kepemimpinan itu tidak menekannya."[13]

Agency memiliki semangat kerja yang berbeda-beda. Dalam hal ini ada yang serius dan ada pula yang hanya sebagai sampingan. Banyak peristiwa yang terjadi, bahwasanya perekrutan agen dan nasabah dalam dunia marketing menjual produknya dalam waktu kosongnya. Selain itu, seorang agen justru memilih untuk melakukan kesibukan lain dibandingkan menjual produk. Kesibukan itu biasanya terjadi ibu rumah tangga yang harus mengurus keluarganya. Sehingga ia mengorbankan pekerjaannya menjual produk. Selain itu yang melatarbelakangi *agency* bersifat sampingan adalah statusnya. Status seorang agen yang merupakan karyawan tidak terikat membuatnya untuk berlaku demikian. Dalam hal ini menjual menjadi jalan samping saat kegiatan kosong.

Disamping itu, menjadi agen juga pilihan banyak orang, selain tidak terikat oleh waktu menjadi *agency* juga menyenangkan. Menurut salah satu pihak agen sendiri merasa, bahwa menjual produk asuransi jiwa syariah di Bumiputera tersebut senang. Hal ini dikarenakan sistem pelayanannya yang nyaman dari dalam perusahaan. Dilihat dari orang dalamnya, seperti para karyawan tetap dan agen tidak ada perbedaan yang menonjol didalam perusahaan. Justru kebersamaan menjalin sebuah keluarga menjadi sangat rekat. Selain itu, dari produk asuransi syariah dan kepemimpinan dari perusahaan yang tidak menekan membuat nyaman pekerjaan menjadi agen.

[13] Wawancara dengan Responden Ana Widy Astuti Supervisior Pemasaran Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera, 4 Januari 2017 (09.30).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Semangat kinerja Agency

Banyak yang mempengaruhi semangat para agen. Sehingga hal ini berdampak pada kinerjanya yang kurang efektif. Uraian berikut menjelaskan hal yang mempengaruhi kinerja para *agency*, uraian tersebut disampaikan langsung oleh Juni Eko Sustianingari salah satu supervisior pemasaran produk syariah Bumiputera.

> "Kurangnya pasar, kurangnya pendampingan dan pemberanian, kurang adanya target yang pas. Dari atasan, kurang memenuhi target. sekarang ibaratnya kan seorang manajer harus tahu permasalahan dibawah ibaratnya mengetahui apa sih yang kurang dari anak buahnya. harusnya kalau menjabarkan ya bisa Cuma…ya."[14]

Setiap agen memiliki semangat yang berbeda dalam dirinya. Kadang semangat tersebut berkobar besar, namun kadang juga sempit dan kecil. Tapi salah satu yang mempengaruhi agen dalam penjualan produknya adalah kurangnya pasar. Pengetahuan tentang pasar sangat penting bagi seorang marketing (agen). Selain itu kurangnya pendampingan dan keberanian sehingga memunculkan ketidak beranian untuk bertindak. Hal yang mempengaruhinya lagi adalah tidak adanya target yang pas dari agen. Sehingga agen mungkin merasa kesulitan mencari informasi atau link berkaitan dengan siapa ia akan menjual produk.

Pada dasarnya organisasi sangat membutuhkan peran seorang pemimpin. Peran pemimpin dalam menjalankan bawahannya,

[14] Wawancara dengan Juli Eko Sustianingsih supervisior asuransi jiwa syariah Bumiputera pada kamis, 22 Desember 2016 (14.00).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membimbing, dan memberikan semangat kepada anak buahnya. Salah seorang agen berharap pemimpin dapat mengetahui semua permasalahan yang ada dilingkungan organisasi. Termasuk masalah apa saja yang sedang dihadapi oleh bawahannya. Seorang pemimpin bisa mengetahui kekurangan dari bawahannya, bahkan memberikan solusi dan menyelesaikan permasalahannya.

Hal yang mempengaruhi kinerja agen ada bermacam-macam sebabnya, salah satunya telah diuraikan di atas. Berikut juga dijelaskan oleh Bapak Murwanto salah satu agen pemasaran di asuransi jiwa syariah Bumiputera, bahwasanya yang memepengaruhi kinerja agen adalah tidak terepenuhinya target yang diakibatkan kurangnya inovasi.

> "Kalau tidak memenuhi itu kan karena sudah perlu inovasi baru lagi, kedua bertepatan dengan saat-saat menjelang lebaran idul fitri jadi menurunnya permintaan, kembali lagi kalau sudah selesai lebaran.kalau inovasi itu, produknya kan butuh produk baru yang sesuai dengan permintaan masyarakat. Jadi di asuransi lain sudah ada produk yang baru, sedangkan bumiputera belum ada. Sehingga mempengaruhi minat masyarak. Kadang margin suku bunga yang diberikan menjadi acuhan minta asuransi. Asuransi pendapatannya berapa, disana berapa itu kan mempengaruhi keinginan nasabah."[15]

Dalam dunia pemasaran, pertumbuhan inovasi baru juga menjadi hal yang paling utama. Selain untuk mempercepat pertumbuhan perusahaan, inovasi baru juga menjadi salah satu alat untuk perkembangan. Responden menjawab, bahwa tidak terpenuhinya target itu dikarenakan tidak ada inovasi baru terhadap produk asuransi syariah

[15] Wawancara dengan Murwanto agen asuransi jiwa syariah Bumiputera pada rabu, 4 Januari 2017 (08.56).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bumiputera. Sehingga mempengaruhi minat masyarakat untuk membeli. Kedua disebabkan oleh keadaan atau saat dimana ada hari-hari besar. Seperti halnya lebaran idul fitri sehingga mempengaruhi penurunan permintaan masyarakat terhadap produk asuransi. Dunia pemasaran akan selalu mengikuti pertumbuhan zaman. Dalam hal ini permintaan masyarakat akan menjadi bahan utama dalam pembuatan produk.

Masyarakat akan sangat mempertimbangkan dalam pembelian barang. Begitupun dengan asuransi. Asuransi diminati masyarakat, pertama karena kebutuhan, kedua adalah suku bunga dan pendapatan yang didapat. Oleh karena itu, setiap produk harus berkenaan dengan keinginan masyarakat. Sehingga akan menjadi daya tarik yang semakin kuat. Begitupun dengan pendapatan yang diterima oleh nasabah akan menjadi minat yang tinggi.

Perusahaan akan memberikan reward kepada para agen yang dapat memenuhi target penjualan. Reward dalam perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera berupa reward memotivasi agen. Motivasi tersebut berupa hadiah uang atau keluar negeri. Jadi setiap agen pendapatan premi mencapai 150 juta maka rewardnya berupa jalan-jalan keluar negeri dan uang komisi. Uang tersebut berjumlah komisi bulanan yang didapat selama 1 tahun. Uang tersebut terdiri dari 30%-5% dari jumlah premi nasabah. Sedangkan untuk nasabah yang tidak dapat memenuhi penjualan sebesar 150 juta. Maka target perolehan 5 SP untuk jabatan WA dan UM akan tetap mendapatkan penghargaan berupa minyak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

goreng 1 liter dan uang 200ribu dalam produk yang berbeda. Sedangkan untuk AM minimal target perolehan SP sebanyak 20 karena jabatan yang berbeda.

Jumlah keseluruhan agen yang berlisensi sah pada tahun 2016 adalah 50 agen. Sedangkan pada tahun 2015 terdapat 45 agen. Dari banyaknya agen yang berlisensi, terdapat beberapa agen yang tidak berlisensi. Agen yang tidak berlisensi berkisaran anatara 10 orang agen. Sehingga pendapatan agen yang tidak berlisensi akan di ikutkan kepada agen yang telah berlisensi. Lisensi tersebut merupakan bukti sah kartu tanda keagenan (sistem keagenan terpadu). Perbandingan jumlah agen pada tahun 2015 sampai 2016 mencapai kisaran 15 orang. Maka dapat dinyatakan, bahwa jumlah agen mengalami kenaikan.

b. Tugas Agen

Meskipun agen bukan karyawan terikat, tapi agen memiliki kedudukan yang sangat penting dalam perusahaan. Agen memiliki tugas merekrut agen dan nasabah baru di perusahaan asuransi jiwa syariah. Peneliti mewawancarai agen yang bernama Ivan Cahya Purnama. Berikut hasil wawancaranya;

> "Agen murni itu tugasnya hanya satu yaitu mencari nasabah saja. di asuransi lain agen murni itu hanya cari nasabah untuk penagihan itu kantor yang mengurus. Sedangkan di Bumiputera itu lebih fleksibel agen melayani nasabah sampai dengan pemabayaran. Jadi nasabah tidak perlu datang ke bank. Nah dari situ nasabah akan lebih senang karena dilayani dari apada nasabah harus pergi ke bank. kalau ke bankkan nasabah tidak tahu harus bayar kemana-mana. terus habis itu biar komunikaisnya bagus, maka nasabah bisa ikut lagi. Nah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disitulah kelebihannya bumiputera dibandingkan dengan yang lain."[16]

Agen murni adalah agen yang tugasnya hanya mencari nasabah. Namun, berbeda dengan perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera. Agen bersifat fleksibel, sehingga tugas agen tidak hanya mencari nasabah melainkan juga melayani nasabah sampai dengan proses pembayarannya. Bumiputera memberikan pelayanan yang sangat mudah untuk nasabah dalam proses administrasi. Maka nasabah tidak perlu susah payah datang ke bank untuk membayar premi. Pelayanan semacam ini menjadi daya tarik calon nasabah untuk bergabung. Selain memeprmudah nasabah, juga memepersingkat waktu yang ditempuh untuk perjalanan dan mencegah terjadinya kendala saat pembayaran.

Perusahaan memberikan metode semacam ini agar dapat berkomunikasi langsung kepada nasabah. Sehingga daya tarik untuk memikat nasabah untuk bersifat *loyalitas* pun tercapai sukses. Hal ini menjadi salah satu kelebihan yang dimiliki oleh Bumiputera. Berbeda dengan asuransi lainnya, justru pembayaran premi diwajibkan melalui via transfer bank. Hal ini mungkin sangat membebani para nasabah.

Pada umunya tugas agen adalah merekrut agen baru dan nasabah sebagai bentuk pertumbuhan perusahaan. Namun Bapak Eka Wijaya salah satu agen asuransi jiwa syariah menyatakan bahwa,

[16] Wawancara dengan Ivan Cahya Purnama agen asuransi jiwa syariah Bumiputera pada rabu, 21 Desember 2016 (12.49).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Jelas paling penting rekrut agen, kedua mencari nasabah untuk pertumbuhan. karena industri asuransi berbasis manusia kalau pabrik kan mesin. Problem solfer yaitu memberikan solusi program pada nasabah. Jadi bagaimna merencanakan keuangan kedepan, misalkan mempersiapkan program pension, pendidikan,nikah, itu memberikan solusi pada costumer karena ada unsur proteksi yaitu perlindungan atas risiko sewaktu-waktu terjadi."[17]

Industri asuransi berbasis manusi, sehingga yang dioperasikan didalamnya juga manusia. Berbeda dengan pabrik yang menggunakan mesin sistem operasinya. Pemberian solusi dalam program nasabah merupakan salah satu hal yang tepat untuk merencanakan keuangan kedepannya. Misalkan mempersiapkan program pensiun, program pendidikan, nikah, itu akan dapat memberikan solusin terhadap nasabah karena ada unsur perlindungan atas risiko terhadap sesuatu.

Resiko terjadinya sesuatu pada diri manusia tidak dapat diduga waktunya. Dalam hal ini sewaktu-waktu manusia bisa saja menerima resiko. Resiko pada manusia yang tidak dapat dihindari salah satunya adalah kematian. Namun, resiko lainnya yang dapat dicegah seperti kesehatan, kecelakaan, dan sebagainya merupakan hal yang dapat dicegah. Dengan mempersiapkan perencanaan keunagan kedepan akan memberikan solusi untuk resiko yang akan terjadi di masa datang.

Tugas agen bila didefinisikan akan sangat bermacam-macam jenisnya secara global. Namun, agen pada dasarnya tetap mencari nasabah dan mencari rekrutan agen baru. Keduanya adalah hal utama

[17] Wawancara dengan Eka Wijaya agen asuransi jiwa syariah Bumiputera pada rabu, 21 Desember 2016 (15.34) .

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang menjadi tanggung jawab dari seorang agen. Peneliti mewawancai salah satu dari supervisior asuransi jiwa syariah di Bumiputera yaitu Bu Titania Yenyari. Ia menyatakan, bahwa;

> "kunjungan wawancara, mendata pasar, presentasi kekantor-kantor atau prospek. terus minta referensi. kita minta refensi ya sama sudah menjadi nasabah dimintai referensi."[18]

Agen itu setiap hari melakukan wawancara kepada calon nasabah (*customer)*. Selain itu agen juga melakukan pendataan pasar. Jadi melihat keadan pasar seperti apa baru ia melakukan pemasaran produk yang sesuai dengan minat pasar. Agen juga akan melakukan presentasi pada kantor-kantor, biasanya ini dilakukan untuk mempekenalkan produk yang dijual. Hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pemasaran. Selain agen dapat menjual produk, agen juga dapat dengan mudah merekrut agen baru dalam kegiatan prospek tersebut.

Dalam kegiatan sehari-harinya, agen akan dengan mudah mendapatkan calon nasabah baru yang akan menjadi target penjualan. Hal ini biasanya dilakukan dengan dengan cara menggali informasi dan referensi dari nasabah yang telah bergabung di dalam asuransi. Misalkan, nasabah yang telah bergabung akan memberitahu, bahwasanya ia memiliki teman atau keluarga yang ingin bergabung dengan asuransi. Hal seperti itu justru akan mempermudah agen dalam penjualan produknya. Selain agen mudah, orang yang ingin bergabung pun juga senang karena

[18] Wawancara dengan Titania Yenyari supervisior pemasaran asuransi jiwa syariah Bumiputera pada kamis, 22 Desember 2016 (14.35).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan adanya keterlibatan keluarga atau teman disana, kepercayaan terhadap asuransi tersebut juga akan semakin bertamabah.

c. Pengukuran kinerja

Dalam sebuah organisasi, kinerja menjadi salah satu hal paling mendasar bagi keberhasilan usaha. Setiap organisasi akan membutuhkan karyawan yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini, perusaaan akan melakukan pengukuran kinerja setiap karyawannya. Begitu juga dengan perusahaan asuransi yang sangat membutuhkan kinerja tinggi dari para *agency*. Untuk mengetahui tingkat keseriusan dari pekerjaan seseorang, setiap perusahaan pasti akan melakukan pengukuran. Peneliti melakukan wawancara kepada Bapak Choirul Mizan selaku kepala cabang kantor asuransi jiwa syariah, bahwasanya;

> "standarnya ya menggunakan blangko LP 01 dilihat dari perolehan nasabah. KWJB pengukurannya ya produksi. Dimana-mana orang pemasaran itu yang diukur adalah seberapa banyak ia ketemu orang. Artinya kalau kamu sudah ketemu orang itu bicara, namanya jualan, itu saja kesimpulannya tidak ada yang lain. Intinya seperti itu, kunjungannya berapa, yang diwawancarai berapa, terus janji berapa, yang bayar berapa."[19]

Perusahaan menentukan standar kinerja terhadap agen dari pengumpulan blangko LP 01 yang berisi jumlah perolehan nasabah. Selain itu standar kinerja juga bisa dilakukan dengan cara evaluasi laporan KWJB (Kunjungan wawancara janji baru). Biasanya ini dilakukan dalam setiap minggu. Sehingga dalam 1 bulannya akan ada 4

[19] Wawancara dengan Choirul Mizan Kepala cabang kantor AJS Bumiputera pada Rabu, 4 Januari 2017(08.12).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kali pengumpulan laporan KWJB (Kunjungan wawancara janji baru) yang akan di evaluasi.

Dalam pemasaran, standar kinerja akan didapat dari hasil yang diperoleh. Sehingga para agen akan diukur kinerjanya dari banyaknya bertemu orang, melakukan wawancara, membuat janji, dan membayar premi. Dari keempat tersebut dapat dinyatakan, bahwa agen baru akan mendapatkan nasabah ketika ia telah bertemu orang dan wawancara, membuta janji dengan orang, dan kemudian orang tersebut membayar premi. Pada dasarnya, setiap orang yang ditemui atau diajak bicara belum, pasti ia akan mau diwawancai, tapi belum tentu ia akan membuat janji. Dalam hal ini janji tersebut berupa perjanjian tertulis, bahwasanya orang tersebut benar-benar membayar premi untuk bergabung dalam asuransi.

Begitu juga dengan supervisior pemasaran asuransi jiwa syariah Bu Titania Yeniari menyatakan, bahwa pengukuran kinerja dilihat dari penu'tupannya. Berikut uraiannya;

> "Pengukuran kinerja itu ya closing penutupan, salah satunya ya itu penilaian kinerja. Jadi kalau closing itu banyak berarti dia kinerja itu semakin baik. Baik kunjungannya, baik wawancaranya."[20]

Pengukuran kinerja dilihat dari *clossing* atau penutupan. Penutupan itu biasanya dilakukan pada saat nasabah awal pembayaran premi sampai selesai melakukan kontraknya terhadap perusahaan. Jadi kierjanya agen dievaluasi dari penutupan tersebut. Jika penutupannya

[20] Wawancara dengan Titania Yenyari supervisior pemasaran asuransi jiwa syariah Bumiputera pada kamis, 22 Desember 2016 (14.35).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

banyak, maka kinerja yang dilakukan oleh agen tersebut semakin besar. Kinerja tersebut juga sudah berkaitan dengan kunjungan dan wawancara.

Setelah tahu standar penilaian kinerja karyawan, maka organisasi akan melakukan penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian kinerja akan dilakukan didalam organisasi atau perusahaan manapun. Salah satu agen asuransi syariah yang bernama Ivan Cahya Purnama menyatakan, bahwa penilaian kinerja dilakukan secara terstruktur.

> "Kita kan dari laporan setiap hari yang dikirim bisa tahu ee kita buat laporan misalnya minggu pertama sampai ke empat. Minggu pertama kita dapat nasabah, minggu kedua tidak dapat nasabah sampai minggu ke tiga atau keempatya, setelah itu dirangkum. Kita memberikan laporan ke UM terus UM menyerahkan ke AM, kemudian AM langsung kedirektur. Nanti setelah itu dievaluasi kalau misalkan melebihi target ya kita kasi penghargaan. kalau belum mencapai target ya kita kasi motivasi dan dorongan lagi apa yang harus dibenahi."[21]

Proses penilaian kinerja melalui laporan perolehan nasabah setiap minggunya. Laporan tersebut dikirimkan kepada UM (*Unit Manager)* kemudia seperti biasa akan diberikan kepada AM *(Agency Manager)* dan akan langsung diserahkan kepada Direktur. Laporan memang sengaja dibuat secara mingguan, karena untuk mengetahui keaktifan nasabah dalam memeperoleh dan mendapatkan nasabah setiap minggunya. Agen akan memeiliki keberuntungan masing-masing dalam memperoleh nasabah dalam 4 minggu pelaporan. Minggu pertama, agen dikatakan tidak dapat nasabah, namun minggu kedua agen justru mendapatkan

[21] Wawancara dengan Ivan Cahya Purnama agen asuransi jiwa syariah Bumiputera pada rabu, 21 Desember 2016 (12.49).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

banyak nasabah sampai minggu ke empat. Sehingga pendapatan tersebut tidak dapat diprediksi oleh seseorang.

Hasil laporan dalam setiap minggu dari agen akan dievaluasikan bersama. Dalam hal ini perekrutan nasabah dan agen tidak akan sama. Sehingga akan dilakukan perhitungan target dari perekrutan nasabah. Ketika agen telah melebihi target perekrutan nasabah, maka kemungkinan besar akan mendapat penghargaan dari perusahaan. Sedangkan, jika perolehan nasabah tersebut belum memenuhi target perusahaan akan tetap memberikan motivasi yang berupa dorongan bagi *agency*.

Setiap perusahaan akan memiliki cara yang berbeda dalam memberikan penilaian kinerja terhadap karyawan. Begitu juga dengan perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera. Penilaian kinerja di syariah Bumiputera dilakukan pada akhir periode kontrak kerja. Bapak Choirul Mizan kepala kantor cabang mengatakan, bahwa;

> "penilain itu dilihat besok tahun depan diperpanjang tidak SPIKnya itu surat perjanjian kerjanya. Mereka itu kalau tidak produktif ya berarti kan sudah tidak niat bekerja, karena kan perjanjiannya 1 tahun sekali."[22]

Seperti yang telah ada dalam perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera memberikan penilaian kepada *agency* pada saat perpanjangan SPIK (Surat Perjanjian Izin Keagenan). SPIK (Surat Perjanjian Izin Keagenan) ini diperbarui dalam 1 tahun kinerja agen.

[22] Wawancara dengan Choirul Mizan Kepala cabang kantor AJS Bumiputera pada Rabu, 4 Januari 2017(08.12).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Maka, ketika kinerjanya tidak produktif dapat dinyatakan tidak niat untuk bekerja lagi, Sehingga tidak akan dipekerjakan lagi menjadi agen.

d. Sumber penilaian

Dalam penilaian kinerja akan ada siapa yang menilai siapa. Dalam hal ini seorang atasan akan menilai bawahannya. Sumber penilaian kinerja *agency* yang ada di Bumiputera syariah menurut Ivan Cahya Purnama agen asuransi syariah. Peneliti mewawancarai untuk mendapat fakta yang ada dilapangan.

> "Sumbernya kan dari masing-masing AM itu, AM menilai agen ini kinerjanya gimana. Apa yang harus dibenahi apa yang harus ditambah. AM ya dari atasannya AD itu, trus AD sendiri dari perusahaan yang menilai."[23]

Sumber penilaian *agency* yang ada di Bumiputera syariah juga berasal dari anggota agen. Dalam hal ini semua agen memiliki jabatan yang berbeda dalam struktur organisasi pemasaran produk asuransi syariah tesebut. Sehingga, sumber penilaiannya akan ada ditangan supervisior masing-masing agen. Setiap supervisior akan memiliki beberapa agenn bawah. Maka agen-agen tersebut akan dinilai kinerjanya oleh supervisiornya masing-masing. Hasil penilaiannya akan dilaporkan kepada direktur.

Sumber penilaian kinerja tetap diambil dari atasan. Namun bedanya hanya pada jabatan kita sebagai apa. Seorang agen akan dinilai oleh

[23] Wawancara dengan Ivan Cahya Purnama agen asuransi jiwa syariah Bumiputera pada rabu, 21 Desember 2016 (12.49).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

supervisior agen langsung. Berikut wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada murwanto salah satu agen di bumiputera syariah;

> "Kinerjanya akan dinilai oleh atasan. Jadi dari AW akan dinilai oleh UM dan UM akan dinilai oleh AM dan AM akan dinilai oleh kepala cabang."[24]

Kinerja *agency* di dalam asuransi jiwa syariah Bumiputera akan dinilai oleh atasannya. Jadi kembali lagi, bahwa seorang agen paling bawah atau disebut AW (Wakil agen) akan dinilai langsung oleh AM (*Agency Manager)* atau disebut sebagai supervisior. Jadi dari hasil wawancara tersebut menyatakan, bahwa sumber penilaian tersebut berada di tangan atasan atau spervisior agen pemasaran.

e. Manfaat penilaian kinerja

Adanya sistem penilaian kinerja akan membantu dalam sebuah perusahaan. Dalam hal ini akan mempermudah perusahaan dalam mengetahui tingkat kinerja karyawan. Begitu juga di perusahaan asuransi jiwa syariah bumiputera. Berikut hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada agen asuransi jiwa syariah.

> "Kalau di bumiputera tersebut kenapa masih diberi kesempatan ya mungkin bulan ini belum ada rezeki, bula ke empat ada rezeki dapat 10sp kita gak tahu. Oleh karena itu mengapa kita masih diberi kesempatan tersebut. Manfaatnya nanti kita akan muncul perasaan tidak enak dalam hati agen, Karen dari pihak kantor telah memberikan kesempatan kok kita masih tidak sesuai dengan target."[25]

[24] Wawancara dengan Murwanto agen asuransi jiwa syariah Bumiputera pada rabu, 4 Januari 2017 (08.56).
[25] Wawancara dengan Ivan Cahya Purnama agen asuransi jiwa syariah Bumiputera pada Rabu, 21 Desember 2016 Pukul 12.49 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perusahaan asuransi jiwa syariah bumiputera memberikan dispensasi kepada para agen dalam pemenuhan target penjualan. Agar *agency* memiliki kesadaran diri, maka perusahaan memberikan toleransi terhadap penjulan produk. Hal ini dilakukan agar dapat memperbaiki kinerja agen lebih maksimal.

f. Dasar penilaian

Sistem penilain kinerja akan memberikan dasar dari penilaiannya. Dasar penilaian tersebut akan berwujud pada sebuah acuan dalam pemberian penilaian. Setiap pemberian penilaian akan melihat acuan terlebih dahulu. Sehingga akan memberikan penilaian yang adil terhadap kinerja seseorang. Berikut wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Ibu Titania Yenyari supervisior dalam pemasaran asuransi jiwa syariah Bumiputera.

> Em, kaya buku tadi buku kunjungan wawancara biasa kalau rapat bualanan seluruh kantor itu nanti rapat dan akan diserahkan pada kepala cabang laporan buku kunjungannya.[26]

Menurut hasil wawancara, dasar dari penilaian kinerja *agency* akan dilihat dari buku kunjungan wawancara. Jadi buku kunjungan wawncara tersebut selain dipakai untuk mengendlaikan kinerja agen juga digunakan sebagai dasar penilain untuk para agen. Sehingga buku tersebut memang sangat penting bagi perusahaan untuk dapat mengerti perkembangan agen dalam bekerja. Selain itu buku kunjungan agen tersebut dikelola

[26] Wawancara dengan Titania Yenyari supervisior pemasaran asuransi jiwa syariah Bumiputera pada kamis, 22 Desember 2016 (14.35).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

oleh perusahaan dan diserahkan pada kepala kantor cabang sebagai evaluasi bulanan.

Asuransi jiwa syariah Bumiputera menawarkan beberapa jenis produk asuransi berupa Mitra Iqra, Mitra Mabrur, dan Produk Unit link. Setiap produk memiliki manfaat dan ketentuan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Masing-masing produk dirancang khusus untuk memperoleh musibah dari pemegang polis.[27] Produk asuransi syariah merupakan jenis produk asuransi yang terdiri dari atas gabungan unsur tabungan dan tolong menolong dalam menanggulangi musibah kematian. Premi produk syariah ini terdiri dari premi tabungan, premi tabarru' dan premi biaya.[28]

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

Analaisis data kualitatif merupakan upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja mengolah data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang di pelajar, sehingga memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.[29]

Macam-macam sistem pengendalian terbentuk atas pengawasan langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung yaitu suatu pengawasan yang dilakukan oleh manajer sendiri secara langsung. Sedangkan pengawasan tidak langsung merupakan suatu pengawasan

[27] AJB Bumiputera 1912, 2001, *Brosur-brosur produk asuransi syariah,* Kantor wilayah, Jakarta, Hal. 54.
[28] Nurseto, 2007*, Materi pendidikan dan Latihan Agen asuransi syariah,* Cibogo, Jakarta. Hal 36.
[29] Lexy J.Moleong,2004,*Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 248

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang dilakukan dengan cara tertutup.[30] Seperti yang diungkapkan dalam wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan salah satu agen asuransi jiwa syariah Bumiputera.

Pada dasarnya sistem pengendalian yang dilakukan dalam kantor asuransi jiwa syariah Bumiputera memiliki beberapa macam. Pengendalian tersebut bisa berupa pengawasan langsung dan tidak langsung. Dalam kegiatan sehari-hari di perusahaan, pengawasan langsung dilakukan oleh kepala kantor cabang selaku pimpinan utama di perusahaan. Kepala kantor cabang memberikan pengawasan kepada *agency* berupa komunikasi. Dalam hal ini, komunikasi yang dilakukan oleh kepala kantor cabang kepada *agency* berupa komunikasi lewat telepon seluler. Bisa juga komunikasi tersebut dilakukan dengan cara *face to face*. Kepala kantor cabang langsung menanyakan kepada *agency* berkaitan dengan kinerja yang dia lakukan selama itu juga.

Pengawasan tidak langsung pun tetap dilakukan oleh kepala kantor cabang. Dalam kesehariannya, kepala kantor cabang akan lebih sering keluar kantor. Hal ini biasanya untuk melakukan rapat diluar ataupun kegiatan lainnya. Kepala kantor cabang biasanya akan berkomunikasi dengan AM (*Agency Manager)* atau disebut dengan supervisior. Komunikasi tersebut bisa berupa kirim pesan maupun whatsap. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kinerja agen selama diluar kantor. Setelah itu AM (*Agency Manager)* akan menghubungi agen masing-masing.

[30] Anthony, Robert, 2012, *Managemen Controll System*, Salemba, Jakarta, hal. 5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sehingga, selain kepala kantor cabang AM juga akan mengetahui sejauh mana kinerja agen selama diluar kantor.

Pada dasarnya ada tiga tipe dasar pengendalian, diantaranya adalah Pengawasan Pendahuluan (*Feedforward control atau steering control*, Pengendalian *Concurrent* dan Pengendalian Umpan Balik (*Post-Action Control*.[31] Dalam sistem pengendalian yang pertama, yaitu pengawasan pendahuluan *Feedforward control atau steering control* yang didesain untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan dari standar tertentu. Kemungkinan perbaikan dilakukan sebelum seluruh tahap kegiatan diselesaikan. Dalam fakta lapangan yang diungkapkan oleh salah satu agen asuransi jiwa syariah Bumiputera.

Dalam perusahaan asuransi jiwa syariah dilakukan pemeriksaan kuitansi pembayaran premi. Dalam kuitansi pembayaran premi nasabah akan disobek menjadi dua bagian yang diterima oleh agen dan disimpan oleh nasabah. Kuitansi yang diterima oleh nasabah akan diberikan kepada kantor sebagai evaluasi. Pengawasan yang kedua tersebut berupa bukti polis. Polis tersebut akan berisikan bukti data yang disertai nomor urutan dari perusahaan. Namun polis hanya diterima oleh agen di awal pembayaran premi pertama. Sedangkan dalam asuransi jiwa syariah pembayaran premi bisa dilakukan sekali maupun beberapa kali. Hal ini dikarenakan sistem bayar yang berbeda. Sistem pembayaran yang ada di asuransi jiwa syariah Bumiputera diantarannya adalah sistem bayar

[31] Mahmud H Hanafi, 1987,*Manajemen,*Unit Akademi Manjamen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, hal. 452-453.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sekaligus, bulanan, triwulan, dan semesteran. Diawal pembayaran premi, nasabah akan mendapatkan polis. Dari polis tersebut akan diserahkan kepada perusahaan sebagai evaluasi. Sehingga kantor dapat mengetahui kinerja agen dalam penjualan produk tersebut sesuai ataukah tidak dengan SOP yang ada di perusahaan.

Pengendalian *Concurrent* merupakan pengendalian yang dilakukan selama kegiatan masih berlangsung. Tipe pengendalian ini berdasarkan suatu kegiatan yang akan terus dilanjutkan atau tidak apabila ada persetujuan dalam kondisi tertentu yang harus dipenuhi. Dalam wawancara dengan kepala kantor cabang, bahwasanya pengendalian tersebut **"**Menggunakan blangko LP 01 dilihat dari perolehan nasabah. KWJB pengukurannya ya produksi..."[32] Perusahaan asurnasi akan selalu memberikan toleransi dalam setiap pemenuhan produk. Namun, ketika agen tidak dapat meningkatkan kinerjanya maka akan mempengaruhi pembaruan kontrak.

Sistem pengendalian dilakukan dengan menggunakan balangko LP01. Didalam blangko ini berisikan tentang laporan perolehan nasabah dalam setiap bulannya. Laporan tersebut akan digunakan sebagai data perusahaan dan akan dikirimkan kepada kantor pusat. Selain blangko LP01 ada juga KWJB (Kunjungan wawancara janji bersama). KWJB ini berisikan tentang laporan tertulis dari para agen yang menyatakan perekrutan agen dan nasabah dalam setiap minggunya. Didalam buku

[32] Wawancara dengan Choirul Mizan Kepala cabang Kantor asuransi jiwa syariah Bumiputera pada Rabu 04 Januari 2017 pukul 08.12 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

laporan tersebut akan tertandatangan AM (*Agency Manager)* atau supervisior. Sehingga hasil laporan tersebut akan diserahkan kepada kepala kantor cabang sebagai sistem pengendalian.

Pengendalian Umpan Balik (*Post-Action Control)* merupakan Pengendalian dengan cara mengevaluasi hasil-hasil yang telah terjadi setelah suatu kegiatan selesai. Peneliti melakukan wawancara di lokasi perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera dengan kepala kantor cabang. Dalam wawancara responden menyatakan bahwa, *"Dilihat besok tahun depan diperpanjang tidak SPIKnya itu surat perjanjian kerjanya. Mereka itu kalau tidak produktif ya berarti kan sudah tidak niat bekerja, karena kan perjanjiannya 1 tahun sekali."*[33]

Pengendalian akan dapat menilai kinerja agen pada akhir periode kotrak kerja. Dalam hal ini asuransi jiwa syariah melakukan kontak kerja dengan agen selama 1 tahun. Didalam kontrak kerja tersebut akan dilakukan sistem evaluasi kinerja. Sistem evaluasi kinerja tersebut akan berakhir pada periode kontrak. Maka, dalam evaluasi tersebut akan dinyatakan hasil kinerja *agency* selama 1x kontrak. Sistem evaluasi tersebut memberikan keputusan baik buruknya kinerja *agency*. Oleh karena itu, SPIK (Surat Perjanjian Izin Keagenan) dapat diteruskan dalam arti diperbarui ataukah diselesaikan pada waktu itu juga.

Produktivitas kinerja *agency* dalam merekrut agen dan nasabah ditentukan pada batas akhir periode kontrak kerja. Dalam hal ini *agency*

[33] Wawancara dengan Choirul Mizan Kepala cabang Kantor asuransi jiwa syariah Bumiputera pada Rabu 04 Januari 2017 pukul 08.12 WIB.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dapat dinyatakan baik buruknya oleh perusahaan bergantung pada tingkat pekerjaan yang dilakukan dalam setiap harinya. Sistem pengendalian yang dilakukan dalam setiap harinya merupakan pengantar, motivasi, dan dorongan dari perusahaan untuk berkembang. Sehingga, pada waktu evaluasi diakhir tahun menjadi keputusan atau langkah akhir dari sistem pengendalian perusahaan terhadap *agency.*

Terlepas dari tipe atau level sistem pengendalian yang dibutuhkan dalam organisasi, terdapat beberapa langkah fundamental dalam setiap proses pengendalian. Langkah pertama dalam proses pengendalian adalah penetapan standar, Kedua adalah pengukuran kinerja, ketiga membandingkan kinerja aktual dengan standar, dan keempat mengambil tindakan manajerial untuk memperbaiki penyimpangan atau untuk mengetahui ketidaksesuaian dengan standar.[34] Langkah tersebut diilustrasikan dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan staff perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera. Dalam wawancara dinyatakan, bahwa asuransi jiwa syariah memiliki proses pengendalian yang terdiri dari empat langkah pengendalian.

Langkah pertama dalam proses pengendalian adalah penetapan standar. Standar pengendalian *(control standard)* adalah target yang akan menjadi acuan perbandingan untuk kinerja di kemudian hari**.** Perusahaan asuransi jiwa syariah menetapkan sistem pengendalian dengan Cuma-Cuma. Dalam hal ini harus disesuai dengan kebutuhan yang ada di

[34] Dr. Moeheriono, 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi,*Ghalia Indonesia, Jakarta, hal. 60-64

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lingkungan perusahan. Maka perusahaan harus memahami betul kriteria agen seperti apa. Dalam proses pemahaman tersebut, perusahaan dengan berlahan akan membuat sistem pengendalian yang cocok. Langkah pertama dalam proses pengendalian yang ada di perusahaan asuransi jiwa syariah adalah penetapan target untuk para agen. Jadi kepala kantor cabang akan memberikan target untuk *agency* sesuai dengan jabatan yang ada di pemasaran.

Langkah kedua dalam proses pengendalian adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah aktivitas konstan dan kontinu bagi sebagian besar organisasi. Pengukuran kinerja dalam perusahaan dapat dilakukan dengan cara melihat memenuhi target penjualan produk. Kinerja suatu agen dinyatakan baik, apabila dapat memenuhi target penjualan yang diberikan perusahaan. Dalam hal ini ketika target telah terpenuhi, maka akan muncul status produksi. Sehingga, kinerja agen dapat dilakukan pengukuran dengan jelas.

Langkah ketiga dalam proses pengendalian adalah membandingkan kinerja aktual dengan standar. Kinerja bisa lebih tinggi, lebih rendah, dan sama dengan standar. Perusahaan setelah mengetahui semua kemampuan *agency* seberapa besar. Maka akan dilakukan perbandingan kinerja setiap harinya dengan standar dari perusahaan. Dari perbandingan kinerja tersebut akan menghasilkan pengukuran kinerja yang sesuai dengan standar perusahaan, lebih tinggi, atau bahkan lebih rendah dari standar perusahaan. Oleh karena itu dari hasil pengukuran tersebut akan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menghasilkan titik permasalahan didalamnya. Dari titik permasalahan tersebut akan ditarik kesimpulan sistem pengendalian yang sesuai dengan perusahaan untuk *agency*.

Langkah keempat dari proses pengendalian adalah mengambil tindakan manajerial untuk memperbaiki penyimpangan atau untuk mengetahui ketidaksesuaian dengan standar. Perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera akan memberikan tindakan khusus untuk menangani kinerja para agen. Diantarannya tindakan terakhir ini adalah mengevaluasi hasil kegiatan untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi. Terjadinya penyimpangan yang tidak sesuai dengan standar perusahaan akan segera diketahui dan diambil tindakan. Misalkan penyimpangan terhadap standar perusahaan, yaitu pemenuhan target. Saat agen belum dapat memenuhi target dari perusahaan., maka diberikan dorongan yang berupa semangat dan motivasi. Sedangkan agen yang telah mencapai target, maka akan tetap diberikan motivasi dengan pemberian penghargaan atau reward dari perusahaan.

Kinerja (*Performance)* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran . tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.[35] Dalam wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu staff perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera, bahwa *"Kebanyakan itu masih belum. Kedisiplinan laporan*

[35] Surya Dharma,2005,*Manajemen Kinerja*,Pustaka Pelajar,Yogyakarta, hal.95-96.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

belum memenuhi, penjualannya juga belum memenuhi target.''[36]Kinerja agen yang naik turun belum dapat dikatakan memenuhi penjualan diasuransi jiwa syariah Bumiputera.

Tingkat pencapaian pelaksanaan perekrutan agen dan nasabah asuransi jiwa syariah Bumiputera dalam mewujudkan target perusahaan dituangkan dalam perencanaan rapat yang dilakukan setiap harinya. Namun, kinerja *agency* dalam penjualan produk mitra iqra' asuransi jiwa syariah bumiputera masih belum memenuhi target perusahaan. Kedisiplinan dalam pembuatan laporan perolehan nasabah juga masih belum efektif. Salah satu seorang supervisior agen pemasaran asuransi syariah Bumiputera.

Pada dasarnya kinerja *agency* dalam merekrut agen dan nasabah saat ini bermacam-macam. Ada yang serius dan ada juga yang hanya meluangkan waktunya. Hal ini dikarenakan tidak adanya ikatan dengan perusahaan, sehingga berpengaruh pada tingkat kinerjanya. Dalam penjualan produk mitra iqra' asuransi jiwa syariah, setiap agen akan dijelaskan berdasarkan gambaran tingkat perolehan nasabah. Hal ini untuk mengetahui tingkat kinerja yang telah dicapai. Setiap *agency* akan memiliki pengaruh semangat kerja yang berbeda dalam dirinya. Pertama, komitmen dalam diri individu sendiri yang melatar belakangi semnagat, kedua dorongan motivasi, kkeiga bisa karena reward yang diberikan oleh perusahaan.

[36] Wawancara dengan Siti Suparti staff KUAK Asuransi Jiwa Syariah Bumiputera pada Rabu 21 Desember 2016 pukul 15.11 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam bekerja seseorang akan memiliki semangat dan kegairan dalam memenuhi kewajian. Dalam hal ini, semangat dan kegairahan tersebut akan dipengaruhi oleh banyak hal. Diantaranya adalah sebagai berikut:

(a) Harapan mengenai imbalan

(b) Dorongan

(c) Kemampuan

(d) Imbalan internal dan eksternal

(e) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.[37]

Peneliti telah melakukan wawancara dengan salah seorang *agency* di perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera. Wawancara tersebut mengurai tentang pengaruh kinerja bagi *agency*. Bekerja memang membutuhkan semangat dan dorongan yang kuat. Dalam hal ini *agency* berharap, bahwa perusahaan dapat menerapkan sistem pengharagaan terhadap kinerja agen. Penghargaan tersebut tidak harus dengan hal yang besar dan istimewa. Namun perhargaan tersebut bisa dari hal yang kecil. Misalnya, ketika agen mendapatkan 10SP (Surat Permintaan), maka perusahaan akan memberikan minyak goreng. Ketika agen mendapatkan 30SP (Surat Permintaan), maka perusahaan dapat memberikan hadiah yang lebih lagi. Hal ini dilakukan untuk dapat mendorong kinerja agen agar lebih baik dan semangat.

[37] Surya Dharma,2005,*Manajemen Kinerja*,Pustaka Pelajar,Yogyakarta, hal.95-96.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Selain itu kemampuan agen dalam memberikan pelayanan akan menjadi salah satu pengaruh dalam mendapatkan nasabah baru. Sehingga kemampuan pelayanan menjadi tolak ukur keberhasilan memperoleh surat permintaan. Dalam bekerja, kemampuan (skill) menjadi pendukung kesuksesan sebuah usaha. Begitu juga di asuransi jiwa syariah Bumiputera, kemampuan menjadi daya tarik memperoleh nasabah. Kemampuan tersebut bisa terdiri dari kemampuan pelayanan, kemampuan berbicara atau menawarkan produk, kemampuan untuk mengambil hati calon nasabah, dan kemampuan untuk tetap berusaha.

Sistem penilaian kinerja dapat dilihat dari beberapa aspek. Kriteria penilaian yang paling umum dalam aspek kinerja diantaranya adalah pencapaian tujuan dan potensi perbaikan.[38] Dalam aspek pencapaian tujuan organisasi-organisasi sering menganggap hasil akhir lebih penting dari cara, hasil-hasil pencapaian tujuan menjadi faktor yang tepat untuk evaluasi. Penilaian kinerja ditentukan dengan pencapaian target penjualan produk asuransi jiwa syariah Bumiputera. Perusahaan akan memberikan jumlah target yang harus dicapai oleh agen. Sehingga dalam pencapaian tersebut seorang agen pasti akan berusaha memenuhi. Perusahaan sendiri akan berusaha memberikan sistem pengawasan melalui laporan kinerja dari AM atau supervisior. Jadi AM langsung akan memberikan laporan pada kepala kantor cabang sebagai wujud bukti penilaian kinerja *agency*. Para agen yang telah memenuhi target

[38] R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber daya Manusia*,Erlangga,Jakarta,hal. 260-262.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penjualan produknya akan mendapatkan penghargaan. Penghargaan tersebut dapat berupa barang maupun yang lainnya.

Aspek penilaian kedua adalah potensi perbaikan, dalam evaluasi kinerja para karyawan banyak kriteria yang digunakan berfokus pada masa lalu. Masa lalu tersebut akan dijadikan cerminan untuk dapat berfokus pada masa depan. Sehingga, dalam perusahaan asuransi jiwa syariah bumiputera *agency* yang belum bisa memenuhi target akan mendapatkan dorongan dan motivasi. Dorongan dan motivasi tersebut bisa berupa semangat dari atasan atau kepala kantor cabang. Oleh karena itu, agen yang telah memenuhi penjualan produk akan mendapatkan pengahargaan yang berupa reward. Sedangkan yang belum dapat memenuhi target tersebut akan tetap mendapatkan motivasi dan dorongan dari perusahaan.

Dalam perusahaan ausransi jiwa syariah Bumiputera *agency* termasuk Kinerja operasional *(operasional performance).* Kinerja ini berhubungan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya. Dalam hal ini penggunaan sumber daya secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau tercapainya visi dan misi. [39]Peneliti melakukan wawancara dengan bagian agen asuransi jiwa syariah Bumiputera.

[39] Dr. Moeheriono, 2009, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi,*Ghalia Indonesia, Jakarta, hal. 60-64

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera merupakan sumberdaya manusia yang menentukan langkah kedepan. Sumber daya secara maksimal untuk mencapai keuntungan visi dan misi perusahaan yang berada ditangan *agency.* Berhasil tidaknya perusahaan asuransi ditentukan oleh perekrutan agen dan nasabah dalam setiap harinya. Pendapatan nasabah diperoleh dari kinerja *agency.* Sehingga, kesejahteraan agen akan diutamakan oleh perusahaan.

Kinerja *agency* tegolong dalam kinerja operasional, dalam hal ini pemenuhan sumberdya manusia yaitu perekrutan agen baru menjadi tugas utama. Selain itu, agen juga harus memenuhi pendapatan nasabah yang telah ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan target. Berbeda dengan pabrik yang diutamakan adalah tenaga kerja berbasis mesin.

Dalam perusahaan pasti ada yang namanaya penilaian kinerja. Begitu juga di asuransi jiwa syariah bumiputera. Penilaian kinerja memiliki manfaat yang baik diterapkan dalam perusahaan. Salah satunya adalah Perbaikan kinerja. Umpan balik kinerja bermanfaat dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.[40] Peneliti mewawancarai salah satu agen asuransi jiwa syariah Bumiputera. Dalam wawancaranya diuraikan, bahwa penilaian kinerja diambil dari perekrutan nasabah dan agen dalam setiap bulannya.

Perusahaan asuransi jiwa syariah Bumiputera memberikan penilain kinerja untuk para agency agar dapat memperbaiki kinerja kedepan.

[40] Meldona,2009,*Manejemen Sumber Daya Manusia,*UIN-Malang,Malang,hal.332-334

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kinerja yang kurang baik dimasa lalu akan dirancang dan diperbaiki kedepan. Perusahaan memberikan kesempatan para agen dalam merekrut agen dan nasabah. Penilaian kinerja tidak harus dilihat dari bulan pertama perekrutan agen dan nasabah. Namun, hal ini dapat dilakukan dibulan-bulan selanjutnya. Perusahaan memberikan kesempatan bagi *agency* untuk tidak harus memenuhi pendapatan nasabah setiap bulannya. Namun, agen juga harus sadar diri akan adanya kebijakan dari perusahaan. Sehingga dengan adanya kebijakan tersebut, akan tumbuh dalam diri agen tentang kesadaran dan tanggung jawab.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id