

PELAKSANAAN AUDIT OPERASIONAL ATAS KINERJA SDM BAGIAN PEMASARAN PT ASURANSI JASA INDONESIA (Persero)

Thea Anggun Rachmaningtyas

thea.anggun@gmail.com

Sutjipto Ngumar

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to comprehend the implementation process of operational audit and to analyze the factor which influences the performance of human resources on marketing department. The analysis method has been done by using qualitative descriptive method and the data collection technique has been done by conducting observation, interview, and documentation which relevant to the operational audit on the performance of human resources at marketing department of PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II. The result of the research shows that the performance of human resources on marketing department of PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II has some problems i.e.: the result of premium revenue and the result of product sales of Aneka in 2015 is far from the target that has been determined by the company, the lack of appropriate communication approach with the external party and the lack of human resources on marketing department. The implication of the implementation of operational audit is expected to be able to measure the performance of human resources of marketing department and it can support in taking the right steps for the company.

Keywords: *Operational Audit, Performance Measurement, Marketing*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami proses pelaksanaan audit operasional dan untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran. Metode analisis yang digunakan yaitu dengan metode deskriptif kualitatif dan menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumen yang berkaitan dengan audit operasional atas kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran di PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II terdapat beberapa masalah yaitu hasil pendapatan premi dari hasil penjualan produk Aneka pada tahun 2015 jauh dari yang ditargetkan oleh perusahaan, kurangnya pendekatan komunikasi dengan pihak eksternal yang memadai, dan juga kurangnya sumber daya manusia bagian pemasaran. Implikasi pelaksanaan audit operasional diharapkan mampu mengukur kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran dan membantu dalam mengambil langkah yang tepat bagi perusahaan.

Kata-kata kunci: *Audit Operasional, Pengukuran Kinerja, Pemasaran.*

PENDAHULUAN

Saat ini di Indonesia sedang mengalami gejolak ekonomi yang mengakibatkan pertumbuhan ekonomi melemah dan daya beli masyarakat yang semakin menurun. Masalah ekonomi tersebut tidak hanya membawa dampak pada perusahaan manufaktur, tetapi juga berpengaruh terhadap perkembangan bisnis di bidang keuangan khususnya jasa asuransi. Perlu adanya strategi untuk dapat mengenalkan kepada masyarakat mengenai pentingnya kebutuhan asuransi di masa sekarang dan yang akan datang. Melihat banyaknya produk asuransi yang ditawarkan, menimbulkan persaingan yang ketat antara perusahaan-perusahaan asuransi di Indonesia.

Perlu adanya strategi untuk dapat mengenalkan kepada masyarakat mengenai pentingnya kebutuhan asuransi di masa sekarang dan yang akan datang. Namun, tidak hanya strategi bisnis saja yang perlu di perhatikan oleh perusahaan. Strategi bisnis tanpa

kinerja sumber daya manusia yang efektif, dan efisien tidak akan mencapai visi dan misi perusahaan. Dengan begitu, perusahaan perlu meningkatkan kinerja fungsi lain yang ada seperti fungsi pemasaran, fungsi penjualan, fungsi personalia, dan fungsi lainnya yang membantu mencapai visi dan misi perusahaan.

Melihat pentingnya pemasaran yang merupakan kunci sukses dari suatu perusahaan, maka diperlukan adanya strategi yang cocok agar sesuai dengan pangsa pasar yang dituju. Pemasaran sendiri merupakan media yang digunakan untuk mengenalkan produk dan menjual produk. Selain itu, pemasaran juga berfungsi dalam mempengaruhi *customer* agar tetap menggunakan produk yang dihasilkan baik bentuk barang maupun jasa. Strategi dalam pemasaran merupakan salah satu senjata bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan terhadap kondisi pasar. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal, manajemen perusahaan membutuhkan alat yang dapat membantu manajemen dalam memeriksa operasional pada bagian pemasaran apakah telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Yang dimaksud alat dalam hal ini adalah audit operasional.

Audit operasional yang termasuk pengendalian internal perusahaan, penting dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisien dalam aktivitas operasional. Suatu informasi yang berkaitan dengan aktivitas operasi perusahaan tidak hanya fokus pada informasi keuangan dan akuntansi saja. Dengan melakukan audit operasional, auditor mengevaluasi berbagai aktivitas operasional perusahaan dan memungkinkan mengadakan perbaikan serta memberi saran kepada manajemen untuk menjadikan lebih baik dimasa yang akan datang. Audit yang dimaksud yaitu memeriksa seluruh kegiatan operasional dalam perusahaan. Audit operasional membantu perusahaan dalam mencari cara untuk mengantisipasi resiko yang semakin meningkat.

Penilaian dalam audit operasional, tidak hanya terbatas pada bagian *financial* saja, tetapi pada bagian lain seperti pemasaran, produksi, dan perekrutan sumber daya manusia juga dapat dikaji dengan menggunakan audit operasional asalkan auditor mampu dan telah memahami atau menguasai bagian yang akan dilakukan audit tersebut. Pemeriksaan terhadap sistem pemasaran adalah bagian dari audit operasional yang memiliki tujuan untuk membantu operasional perusahaan agar dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien sehingga mampu mempertahankan kelangsungan operasional perusahaan dan dapat bertahan dalam persaingan dunia bisnis seperti saat ini.

Maka, rumusan masalah yang dapat diambil berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan yaitu sebagai berikut: (1) Apakah terdapat pedoman dalam pelaksanaan audit operasional pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) kantor cabang Surabaya II? (2) Bagaimana pelaksanaan audit operasional atas kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) kantor cabang Surabaya II?. Sedangkan tujuan dari penelitian ini antara lain: (1) Untuk dapat memahami proses pelaksanaan audit operasional (2) Untuk menganalisis faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran.

TINJAUAN TEORETIS DAN PROPOSISI PENELITIAN

Konsep Dasar Audit Operasional

Pengertian dan Tujuan Audit Operasional

Menurut Agoes (2008:9) bahwa audit operasional merupakan suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Sedangkan Bayangkara (2008:2) menjelaskan bahwa audit operasional merupakan proses evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan manajemen yang meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan terhadap pihak yang memiliki wewenang lebih tinggi. Sehingga penulis dapat menyimpulkan, audit operasional merupakan suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi perusahaan yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengetahui sejauh mana kebijakan yang telah ditentukan apakah sudah berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Audit operasional memiliki tujuan tersendiri dalam pelaksanaannya. Seperti yang dijelaskan oleh Kumaat (2011), tujuan audit operasional digolongkan menjadi 3 bagian, yaitu: (1) Menilai prestasi, (2) Mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan, (3) Membuat rekomendasi untuk pengembangan, perbaikan, dan tindakan lebih lanjut. Melihat tujuan audit operasional yang telah dijelaskan oleh para ahli, dapat disimpulkan oleh penulis bahwa tujuan audit operasional yaitu untuk menilai dan mengevaluasi aktivitas operasional perusahaan apakah telah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan perusahaan sehingga menghasilkan rekomendasi bagi manajemen untuk memperbaiki sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Tahap-tahap Audit Operasional

Terdapat tiga tahapan yang dilakukan oleh auditor dalam melaksanakan audit operasional menurut Arens et al (2008:804) yaitu: (1) Perencanaan, dalam audit operasional serupa dengan perencanaan untuk audit atas laporan keuangan historis. Seperti dalam audit laporan keuangan, audit operasional harus menentukan lingkup penugasan dan menyampaikan hal itu kepada unit organisasional, juga perlu menentukan staff yang tepat dalam penugasan, mendapatkan informasi mengenai latar belakang unit organisasional, memakai struktur pengendalian intern, serta menentukan bahan bukti yang tepat yang harus dikumpulkan. Perbedaan utama antara perencanaan audit operasional dengan audit laporan keuangan adalah sangat banyaknya keragaman dalam audit operasional. Oleh karena itu, seringkali sulit menentukan tujuan khusus pada suatu audit operasional, sehingga tujuannya akan didasarkan pada kriteria yang dikembangkan untuk penugasan. (2) Pengumpulan dan evaluasi bahan bukti, dengan cara yang sama seperti pada audit keuangan, audit operasional harus mengumpulkan cukup bahan bukti yang kompeten agar dapat menjadi dasar yang layak guna menarik suatu kesimpulan mengenai tujuan yang sedang diuji. (3) Pelaporan dan tindak lanjut, dua perbedaan utama dalam laporan audit operasional dan keuangan yang mempengaruhi laporan audit operasional. Pertama, dalam audit operasional, laporan biasanya dikirim hanya untuk pihak manajemen, dan satu salinan untuk unit yang diperiksa. Tidak adanya pemakaian pihak ketiga, mengurangi pembakuan kata-kata dalam laporan audit operasional. Kedua, keragaman audit operasional memerlukan penyusunan laporan secara khusus untuk menyajikan ruang lingkup audit, temuan-temuan dan rekomendasi.

Konsep Dasar Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia

Para manajer perusahaan perlu memahami tentang pengukuran kinerja untuk dapat mengetahui tingkat kinerja seseorang. Menurut Wibowo (2008:319) pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang ditentukan, sudah tepat waktu, dan sesuai dengan yang diharapkan.

Pendapat lain dijelaskan oleh Robertson (dalam Mahmudi, 2010) bahwa pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi akan efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Melihat beberapa penjelasan diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkelanjutan terhadap kinerja sumber daya manusia yang mendukung dalam kesuksesan organisasi atau yang terlibat dalam pelaksanaan tugasnya. Pelaksanaan pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki tugas sama atau membandingkan dengan kinerja pegawai lain sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Oleh karena itu, perlu adanya pengetahuan yang memadai, memahami ukuran kinerja serta alat ukur (*instrument*) yang digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia suatu organisasi.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Sumber Daya Manusia bagian Pemasaran

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Winardi (2008) adalah sebagai berikut : 1) Kemampuan orang yang bersangkutan, kemampuan (*ability*) sesungguhnya merupakan suatu unsur pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk memungkinkan para karyawan bekerja dengan cara tertentu. Sejauh mana kemampuan seorang pegawai menyelesaikan suatu kegiatan seringkali bergantung pada tingkat pengetahuan, ketrampilan, dan keahlian yang dimiliki yang sesuai dengan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan. Dimana keterampilan dan keahlian itu dapat diperoleh dari pengalaman kerja dan pengetahuan itu didapat melalui pendidikan dan latihan. 2) Pengalaman (kerja) sebelumnya, disamping faktor motivasi, faktor pengalaman kerja juga akan ikut mempengaruhi prestasi kerja (kinerja) dalam pelaksanaan tugas pegawai tata usaha. Seseorang yang sudah lama bekerja akan lebih berpengalaman dibandingkan dengan yang baru bekerja, dan dengan pengalaman tersebut akan mudah melaksanakan tugas kesehariannya. 3) Upaya (kerja) yang dikerahkan, dalam upaya peningkatan profesionalitas pegawainya, maka pemerintah menggalakkan program pendidikan dan pelatihan (*diklat*) pegawai, dimana *diklat* ini dapat berupa *diklat* prajabatan dan *diklat* dalam jabatan antara lain *diklat* kepemimpinan, *diklat* fungsional, dan *diklat* teknis.

Dapat disimpulkan bahwa secara garis besar faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia sama saja jika diterapkan di bagian pemasaran maupun bagian lainnya dalam perusahaan. Melihat pendapat yang telah dijelaskan oleh para ahli, faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia bagian Pemasaran

Menurut Moehariono (2009:106) faktor-faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri atas empat aspek, yaitu: (1) Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalnya omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran asset, dan lain-lain. (2) Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan

pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan. (3) Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen. (4) Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualannya selama satu bulan. Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja karyawan bagian pemasaran dilaksanakan melalui, output yang dihasilkan atas kegiatan pemasaran yang telah dijalankan, perilaku atau tindakan pada saat menawarkan produk kepada konsumen, inisiatif dan komitmen, dan yang terakhir membandingkan hasil kerja dengan karyawan lain yang memiliki jabatan setara.

Penelitian Terdahulu

Anam (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa audit operasional terhadap bagian pemasaran telah dilakukan dengan proses sistematis yang mengacu pada standar pelaksanaan audit internal dengan melalui tahapan seperti persiapan audit, penyusunan program audit, pelaksanaan penugasan audit, tahap pelaporan audit, dan tahap pengawasan tindak lanjut. Selain itu, audit operasional terhadap bagian pemasaran berperan penting dalam kinerja fungsi pelayanan pada PT MNC Finance, Tbk Cabang Tulungagung dilihat dari terjadinya peningkatan pemasaran pada tahun 2012.

Dalam penelitian Rahmaniyah (2013) kesimpulan yang dapat diambil yaitu, aktivitas fungsi pemasaran yang berjalan dalam perusahaan hampir sepenuhnya efektif dan efisien. Yang termasuk dalam fungsi pemasaran tersebut antara lain demografi dan perubahan sosial, pasar, pesaing (lingkungan pemasaran), strategi pemasaran, organisasi pemasaran, system pengendalian pemasaran, produktivitas pemasaran, produk, kegiatan pemasaran, promosi dan periklanan (fungsi tambahan). Dinilai sudah efektif karena AJB Bumiputera mampu memenuhi standar maupun target yang telah ditetapkan.

Rachmawati (2014) dalam penelitiannya menunjukkan adanya indikasi bahwa audit operasional fungsi pemasaran dapat digunakan dalam menilai efektivitas dan efisiensi fungsi pemasaran pada PT Arisu Surabaya. Secara keseluruhan penerapan kegiatan pemasaran pada PT. Arisu Surabaya telah berjalan dengan efektif dan efisien, ditinjau pada praktek yang telah dilakukan sesuai dengan standar kerja perusahaan.

Soedarsa (2014) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keberadaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dengan tingkat keamatan kuat. Adapun kontribusi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung juga cukup tinggi.

Dhanti (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa audit operasional atas fungsi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, tidak dapat meningkatkan target *quantity* penjualan. Hal tersebut dikarenakan audit yang dilakukan oleh auditor internal perusahaan hanya bersifat administratif yang mencangkup kepada sistem pemasaran saja. Namun, setelah dilakukan analisis secara menyeluruh terhadap kegiatan pemasaran dan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan, ternyata masih terdapat beberapa aktivitas yang berjalan belum efektif, dan efisien.

Arifah (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa tanpa kualitas audit yang baik, akan timbul permasalahan seperti munculnya kecurangan, korupsi, kolusi, dan berbagai ketidakberesan di pemerintahan. Kualitas audit sektor publik dipengaruhi oleh kapabilitas teknikal auditor serta independensi auditor baik secara pribadi maupun kelembagaan. Untuk meningkatkan sikap independensi auditor sektor publik, maka kedudukan auditor sektor publik harus terbebas dari pengaruh dan campur tangan serta terpisah dari pemerintah baik secara pribadi maupun kelembagaan.

Rerangka Pemikiran

Audit operasional yang dilakukan pada bagian pemasaran perlu dilakukan dalam suatu perusahaan untuk mengetahui tingkat ekonomi, efektif, dan efisien suatu sumber daya yang telah di jalankan dalam aktivitas operasi yang terdapat dalam pemasaran. Audit operasional merupakan alat bantu dalam manajemen perusahaan untuk mengevaluasi kegiatan operasional perusahaan apakah telah dijalankan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh standar perusahaan. Dengan adanya audit operasional, dapat diketahui apakah sistem pemasaran telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah disusun. Maka dari itu, perlu adanya audit operasional pada bagian pemasaran yang kemudian dapat memberikan rekomendasi pada manajemen perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja pada bagian pemasaran.

Apabila penjelasan diatas digambarkan pada suatu rerangka pemikiran, yaitu sebagai berikut:



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

Proposisi Penelitian

Perumusan proposisi merupakan jawaban sementara dari hubungan fenomena-fenomena yang kompleks (Soeranto dan Arsyad, 2008:64). Adapun proposisi dalam penelitian ini yaitu: (1) Audit operasional mengevaluasi operasional perusahaan sesuai dengan standar perusahaan, (2) Audit operasional membantu manajemen perusahaan dalam menilai kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Peneliti menggunakan jenis metode penelitian yang dianggap sesuai dengan rangkaian dari kegiatan ilmiah untuk memecahkan suatu masalah. Metode penelitian sendiri merupakan tata cara dalam mengidentifikasi, mencari, memperoleh, mencatat dan mengevaluasi data, baik berupa data primer maupun data sekunder yang diperlukan untuk menganalisa faktor-faktor yang saling berhubungan dalam pokok permasalahan yang kemudian akan menghasilkan kebenaran dari data yang diperoleh. Dalam penelitian ini

memiliki fungsi untuk membantu mendapatkan kejelasan permasalahan dan jawaban serta memberikan alternatif jalan keluar yang dapat digunakan dalam pemecahan masalah. Hasil penelitian ini tidak dimaksudkan sebagai suatu pemecahan masalah yang dihadapi, tetapi hanya merupakan suatu bagian dari pemecahan masalah. Menyesuaikan dengan tujuan penelitian, maka peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yaitu memiliki tujuan atas penelitian yang bersifat suatu paparan atas variabel yang diteliti (Umar, 2008:8).

Penyusunan penelitian ini berdasarkan data yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, maka dari itu peneliti melakukan survey ke perusahaan dengan melakukan studi kasus, dimana perusahaan yang digunakan sebagai objek penelitian adalah PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II yang terletak di Jl Raya Darmo No.24 Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut: (a) *Observation*, merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh dengan cara melakukan pengamatan terhadap tata cara audit operasional yang dilakukan manajemen dalam bagian pemasaran secara cermat dan sistematis. Penulis melakukan pengamatan langsung terhadap lingkungan perusahaan yaitu pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II, untuk mengetahui bagaimana aktivitas operasional yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan bagian pemasaran. (b) *Interview*, teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung kepada informan untuk memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan bagian pemasaran. Informan dalam penelitian ini adalah kepala pimpinan dan para staf yang bersangkutan dalam bagian pemasaran. (c) *Documents*, suatu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang terdapat dalam perusahaan berupa keterangan, formulir, pencatatan, bukti-bukti, dan buku referensi perusahaan.

Selain itu, sumber data yang diambil dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua, yaitu: (1) Data primer, sumber data di dapat melalui tanya jawab secara langsung kepada pihak yang bersangkutan dan yang terkait dalam PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II. (2) Data sekunder, sumber data yang diperoleh secara tidak langsung untuk mendukung data primer yang sebelumnya telah diperoleh melalui internet atau dokumen lain yang terdapat dalam perusahaan.

Satuan Kajian

Klasifikasi yang diperlukan dalam pengumpulan data pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II antara lain:

1. Struktur Organisasi

Mengkaji struktur organisasi yang telah diterapkan dalam perusahaan dan bertujuan untuk mengetahui *job description* dari personil perusahaan, pemberian wewenang dan tanggung jawab atas tugas dari masing-masing personil yang berkaitan dengan bagian pemasaran.

2. Prosedur Pemasaran

Setiap prosedur pada bagian pemasaran meliputi kajian terhadap aktivitas pemasaran dimulai dari perencanaan produk, sampai dengan memasarkan produk yang direncanakan tersebut dan menghasilkan laba yang ingin dicapai.

3. Kebijakan Manajemen pada Pemasaran

Peneliti mengkaji kebijakan yang telah dirancang oleh manajemen perusahaan karena kebijakan yang telah dibuat belum tentu semuanya berkaitan dengan pemasaran. Kemudian, peneliti menganalisis kelebihan dan kekurangan dalam kebijakan tersebut untuk menilai tingkat kepatuhan personil perusahaan dalam melaksanakan setiap kebijakan yang berkaitan dengan bagian pemasaran.

4. Dokumen Terkait

Dokumen-dokumen yang terdapat pada pemasaran meliputi ringkasan penjelasan produk, analisis situasi dan pasar, segmen pasar, visi, misi, dan tujuan pemasaran, strategi pemasaran, serta anggaran dan pengawasan terhadap bagian pemasaran.

Teknik Analisis Data

Tujuan menganalisis data adalah untuk membatasi hasil pengumpulan data yang teratur serta disusun dalam menentukan jawaban atas pertanyaan yang telah dirumuskan sebelumnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah: (1) Pengumpulan dokumen dari objek penelitian berupa gambaran umum tentang bidang usaha perusahaan. (2) Melakukan tanya jawab dengan kepala bagian yang berhubungan langsung dengan penilaian pemasaran perusahaan. (3) Mengolah data yang telah diperoleh untuk menganalisis permasalahan yang telah dirumuskan. (4) Mengevaluasi ulang data yang telah diolah agar tidak terjadi perbedaan dengan cara mengkonfirmasi kembali kepada informan. (5) Melakukan pembahasan dan analisis data yang tersedia agar dapat memberikan saran terhadap audit operasional atas kinerja bagian pemasaran yang telah dilakukan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara sehingga laporan yang dibuat oleh bagian keuangan perusahaan perlu dipublikasikan dan tidak ada yang ditutupi. Laporan yang dibuat oleh bagian keuangan PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) bersifat transparan dan akuntabel. Maka dari itu, perlu adanya audit operasional agar tidak terjadi kecurangan dan kesalahan.

Perusahaan mengembangkan Sistem Pengendalian Internal agar dapat berfungsi secara efektif dalam mengamankan investasi dan aset perusahaan. Selain itu pengendalian internal dibangun guna meningkatkan fungsi pengendalian yang terintegrasi (*integrated control system*) baik antara Perusahaan dan Anak Perusahaan guna memastikan bahwa kegiatan operasional sudah dijalankan dengan baik dan dapat meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan melalui efektivitas pelaksanaan manajemen risiko dan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Divisi Audit Internal dalam Perusahaan dikenal dengan sebutan Divisi Satuan Pengawasan Intern (Divisi SPI) dipimpin oleh Kepala Divisi yang bertanggungjawab langsung kepada Direktur Utama dan membawahi 2 (dua) Sub Divisi, yaitu Sub Divisi Wilayah I dan Sub Divisi Wilayah II, yang didukung oleh 13 (tiga belas orang) Auditor dari berbagai latar belakang pendidikan.

Divisi Satuan Pengawasan Intern telah melakukan tugas-tugas sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Piagam Audit Internal sebagai berikut:

1. Menyusun rencana dan melaksanakan audit tahunan (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan/PKPT) tahun 2014 dengan mempertimbangkan alokasi waktu, skala prioritas dan sumber daya audit serta anggaran yang tersedia untuk periode satu tahun dengan penyusunan program audit berbasis risiko sebagai berikut:
 - a. Kategori risiko tinggi-frekuensi interval audit minimal setiap 12 bulan.
 - b. Kategori risiko sedang-frekuensi interval audit minimal setiap 18 bulan.
 - c. Kategori risiko rendah-frekuensi interval audit minimal setiap 24 bulan.
2. Program Kerja Pemeriksa Tahunan (PKPT) tahun 2014 sebanyak 40 objek pemeriksaan telah direalisasi seluruhnyaterdiri dari 38 objek pemeriksaan pada Kantor Cabang dan 2 objek pemeriksaan pada Unit/Divisi Kantor Pusat.

3. Melaksanakan audit Non PKPT (audit diluar PKPT berdasarkan permintaan khusus dari Jajaran Manajemen) berupa audit khusus dan/atau audit atas permintaan (request audit). Realisasi Non PKPT telah dilaksanakan audit khusus dan request audit, yaitu pada 1 (satu) Kantor Cabang dan 1 (satu) Divisi.
4. Laporan Hasil Audit atas realisasi terhadap 40 objek pemeriksaan tahun 2014 dapat dikelompokkan menjadi:
 - a. 13 (tiga belas) objek pemeriksaan telah berstatus tuntas
 - b. 25 (dua puluh lima) objek pemeriksaan dengan status dipantau dan
 - c. 2 (dua) objek pemeriksaan masih dalam proses pembuatan laporan.

Dibutuhkan suatu sistem pada pemasaran, untuk terselenggaranya kegiatan pemasaran yang efektif dan efisien. Dalam sistem pemasaran tersebut memuat tata cara pelaksanaan pemasaran dari awal penawaran sampai terbitnya surat perjanjian kerjasama. Sistem pemasaran yang telah disusun oleh perusahaan, tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak didukung dengan strategi pemasaran. Strategi pemasaran merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana strategi pemasaran adalah suatu cara mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. Selain itu, dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan membangun komunikasi (*relationship*) dengan pelanggan.

Bauran pemasaran merupakan salah satu bentuk strategi dalam pemasaran yang dimaksudkan untuk mempengaruhi permintaan akan produknya. Yang termasuk dalam bauran pemasaran (*marketing mix*) adalah *product* (produk), *place* (tempat), *price* (harga), dan *promotion* (pemasaran).

Berikut penjelasan mengenai bauran pemasaran yang terdapat pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero):

1. *Product and Service* (Produk dan Pelayanan)

Kegiatan utama Asuransi Jasindo adalah menjalankan usaha Asuransi Kerugian dengan jalan memasarkan produk asuransi baik korporasi maupun ritel antara lain: Asuransi Pengangkutan (*Marine Cargo Insurance*), Asuransi Kebakaran (*fire Insurance*), Asuransi Aviation, Asuransi Engineering, Asuransi Rangka Kapal (*Marine Hull*), Asuransi Kendaraan Bermotor, Asuransi Aneka, Asuransi Keuangan (*Bond*), dan Asuransi Oil & Gas.

2. *Place* (Tempat)

Distribusi pemasaran Asuransi Jasindo, telah menjangkau daerah-daerah di seluruh Indonesia. Di setiap daerah memiliki kantor cabang dan kantor penjualan masing-masing. Tidak hanya menjangkau kota besar saja, tetapi juga di kota-kota kecil juga dapat dijumpai. Semua dilakukan untuk memperluas *market* pengguna jasa asuransi yang dinilai masih kurang *responsive* dan jumlah yang besar akan memberikan manfaat bagi bisnis Asuransi Jasindo.

3. *Price* (Harga)

Penetapan harga premi dibandingkan dengan asuransi lainnya, dapat dikatakan cukup bersaing. Meskipun tidak menutup kemungkinan jika asuransi lainnya memiliki harga premi yang lebih rendah. Tetapi hal itu juga bisa menjadi alasan, bagaimana strategi pemasaran yang cocok untuk menarik konsumen agar memilih asuransi yang ditawarkan oleh PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero).

4. *Promotion* (Pemasaran)

Sepanjang tahun 2014 telah dilakukan optimalisasi penggarapan *broker* dengan mendorong Kantor-Kantor Cabang untuk berperan lebih aktif dalam meningkatkan portofolio dari para *broker*. Pengembangan jalur distribusi *broker* sangat penting bagi perusahaan mengingat portofolio bisnis utama perusahaan yang bersumber dari pelanggan BUMN selama ini sangat mendominasi.

Permasalahan

Pengukuran kinerja dapat dinilai melalui target dan realisasi pendapatan atau hasil usaha yang diperoleh atas penjualan produk yang telah dipromosikan sebelumnya. Berikut laporan pendapatan hasil usaha target dan realisasi yang terdapat pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) berfokus pada segmen ritel pada tahun 2014 dan 2015:

Tabel 1
Laporan Realisasi Hasil Usaha(Segmen Ritel)
Tahun 2014

Jenis Produk	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian (%)
<i>Marine Cargo</i>	3.000.000.000	823.019.922	27,43
Kebakaran	3.630.000.000	6.294.638.181	173,40
<i>Aviation</i>	342.000.000	0	0
<i>Engineering</i>	420.000.000	117.369.782	27,94
<i>Marine Hull</i>	11.000.000.000	7.995.084.069	72,68
Kendaraan Bermotor	14.000.000.000	28.190.535.964	201,36
Aneka	10.340.000.000	3.590.844.923	34,72
Asuransi Keuangan	1.500.000.000	23.390.188	1,55
Jumlah	44.232.000.000	47.034.883.032	105,34

Sumber: PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya

Pada tabel 1 merupakan laporan hasil realisasi pendapatan premi pada tahun 2014. Dalam tahun 2014, total target yang diinginkan oleh perusahaan sebesar Rp 44.232.000.000,-. Dan pada akhir periode, diperoleh hasil realisasi sebesar Rp 47.034.883.032,-. Persentase hasil realisasi tiap produk, dapat dilihat pada tabel 3, sedangkan keseluruhan jumlah persentase sebesar 105,34%. Hasil dari jumlah persentase tersebut menandakan apabila target sebesar Rp 44.232.000.000,- telah terealisasi 105,34% sehingga juga dapat dikatakan bahwa realisasi melebihi dari target yang diinginkan. Maka dari itu dapat dilihat kinerja sumber daya manusia pada unit pemasaran pada tahun 2014, dikatakan berhasil mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan secara maksimal karena realisasi target melebihi seratus persen.

Seperti halnya dengan tahun sebelumnya, pada tahun 2015 kinerja pemasaran juga berhasil mencapai target atas realisasi secara lebih baik. Berikut laporan hasil usaha realisasi yang diperoleh pada tahun 2015:

Tabel 2
Laporan Realisasi Hasil Usaha(Segmen Ritel)
Tahun 2015

Jenis Produk	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Pencapaian (%)
<i>Marine Cargo</i>	5.000.000.000	2.416.948.530	48,33
Kebakaran	13.500.000.000	9.081.240.946	67,26
<i>Aviation</i>	0	0	0
<i>Engineering</i>	183.000.000	473.842.157	258,93
<i>Marine Hull</i>	8.000.000.000	7.418.462.130	92,73
Kendaraan Bermotor	30.000.000.000	46.749.987.480	155,83
Aneka	11.978.000.000	3.436.921.006	28,69
Asuransi Keuangan	500.000.000	461.328.774	92,26
Jumlah	69.161.000.000	70.038.731.025	101,27

Sumber: PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya Ritel

Melihat dari hasil pengamatan yang telah dilakukan oleh peneliti pada unit pemasaran PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II dengan membandingkan laporan hasil usaha pada tahun 2014 dan 2015, ditemukan adanya beberapa permasalahan terjadi. Permasalahan terlihat pada saat melihat dari sisi penjualan tiap produk pada tahun 2015, ditemukan adanya pendapatan premi yang tidak terealisasi jauh dari target sebagaimana yang telah ditentukan oleh perusahaan. Seperti yang terlihat pada produk Aneka, hasil realisasi hanya 28,69% dari target yang telah ditentukan.

Selain itu, permasalahan yang dihadapi staf pemasaran juga terjadi pada saat di lapangan. Sulitnya menemui pihak manager yang terkait apabila ingin menawarkan produk kepada calon pelanggan khususnya dibidang Perbankan. Hal tersebut dikemukakan oleh Mbak Erika Dyah yang termasuk pada staf pemasaran dikhususkan pada sosialisasi atau yang berhubungan dengan Perbankan,

“Pada waktu kita ingin menawarkan produk Jasindo kepada entitas perbankan, kita mengalami kesulitan bertemu dengan pihak yang bersangkutan dalam menawarkan produk sehingga sulit untuk melakukan kerjasama. Apabila kita memiliki *channel* dengan Bank tersebut, kita akan lebih mudah untuk menawarkan produk sehingga lebih mudah untuk bekerjasama.” ujarnya.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa permasalahan yang terjadi, terdapat pada pendekatan komunikasi diluar lingkungan kerja yang berpengaruh pada sistem pemasaran perusahaan.

Permasalahan lain yang dihadapi oleh staf pemasaran yaitu kurangnya sumber daya manusia pada unit pemasaran. Seperti yang dijelaskan oleh Mbak Rina Maryana yang menjabat sebagai Kepala Kantor Penjualan Mojokerto yang juga termasuk dalam staf pemasaran pada Kantor Cabang Surabaya:

“Menurut saya di bagian pemasaran ini kurang sumber daya manusia untuk melaksanakan proses pemasaran. Dapat dilihat sendiri jika personil di bagian pemasaran hanya ada 6 (enam) orang saja.” ujarnya.

Sehingga menurut peneliti permasalahan lain yang juga terjadi pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II segmen ritel adalah kurangnya personil dalam bagian pemasaran.

Dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang terjadi pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II segmen ritel bagian pemasaran, yakni hasil pendapatan premi dari hasil penjualan produk Aneka pada tahun 2015 jauh dari yang ditargetkan oleh perusahaan. Permasalahan kedua, karena kurangnya pendekatan komunikasi dengan pihak eksternal yang memadai. Dan permasalahan terakhir, karena kurangnya sumber daya manusia bagian pemasaran dalam kegiatan pemasaran.

Sebab dan Akibat Permasalahan

Sebab Permasalahan

Permasalahan pertama yang dikarenakan realisasi segmen ritel pada produk aneka, jauh lebih kecil dari target yang diinginkan yang hanya sebesar 28,69%. Penyebab yang mendasari permasalahan tersebut yaitu karena kurang efektifitasnya sumber daya manusia dalam mengembangkan strategi pemasaran untuk memasarkan dan mempengaruhi pelanggan agar menggunakan produk jasa asuransi yang ditawarkan dalam produk aneka sehingga tidak tercapainya target pendapatan yang telah ditentukan.

Kurangnya pendekatan sosialisasi komunikasi dengan pihak eksternal perusahaan, menyebabkan sulitnya menawarkan produk pada sektor Perbankan. Karena dengan adanya komunikasi tersebut mempermudah staf pemasaran dalam meyakinkan pihak manager sektor Perbankan untuk menggunakan produk asuransi yang telah ditawarkan.

Penyebab dari permasalahan terakhir yang menginginkan adanya tambahan personil pada unit pemasaran yaitu kurangnya sumber daya manusia yang kompeten yang menyebabkan terhambatnya proses pemasaran. Pada sisi lain, staf yang sudah ada pada unit pemasaran merasa membutuhkan adanya *partner* untuk membantu memasarkan dan menawarkan produk asuransi pada calon pelanggan/calon bertanggung melihat banyaknya produk asuransi yang ditawarkan oleh PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) pada segmen ritel.

Akibat Permasalahan

Akibat yang ditimbulkan pada permasalahan yang terjadi karena tidak terealisasinya target produk aneka yaitu mengakibatkan tidak terealisasinya target secara maksimal. Selain itu juga dapat mengakibatkan manager memutar ulang pemikiran dalam menentukan target untuk tahun depan agar target yang ditentukan tidak terlalu besar melihat hasil realisasi produk aneka yang tidak terealisasi sepenuhnya.

Suatu komunikasi dalam bisnis sangatlah penting. Jika memiliki permasalahan dalam komunikasi bisnis, seperti tidak memiliki relasi dengan pihak dalam bank (manager bank), maka akibatnya staf pemasaran tidak dapat menawarkan produk asuransi dan tidak dapat menjalin hubungan kerjasama dengan bank tersebut sehingga sulit mencapai target dari produk-produk tertentu. Tidak hanya pada sektor perbankan saja, tetapi sektor lain yang berkontribusi dalam pemasaran produk juga diperlukan adanya pendekatan komunikasi.

Kurangnya personil dalam unit pemasaran PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II pada segmen ritel, mengakibatkan terhambatnya aktivitas operasional pada unit pemasaran. Selain itu, permasalahan tersebut juga dapat mengakibatkan kurangnya semangat dan motivasi dalam melakukan tugas yang dikerjakan.

Analisis Masalah

Melihat dari hasil observasi yang dilakukan pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II pada segmen ritel bagian pemasaran, telah ditemukan beberapa temuan-temuan permasalahan yang terjadi. Untuk mengatasi masalah tersebut, perusahaan perlu melakukan analisis atas permasalahan yang terjadi. Analisis masalah dilakukan dengan cara melihat keterkaitan antar bagian dengan yang telah diuraikan pada permasalahan dengan latar belakang permasalahan.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya oleh seorang ahli, bahwa penilaian kinerja suatu bagian dinilai melalui pengukuran kinerja individu. Maka, yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II bagian pemasaran, adalah sebagai berikut: (1) Hasil Kerja, dalam hal ini apabila dilihat secara keseluruhan dari hasil target dan realisasi pada tahun 2014 dan tahun 2015, pendapatan premi yang telah ditentukan oleh perusahaan telah terealisasi sepenuhnya. Tetapi jika melihat target pendapatan premi produk Aneka, realisasi dari target jauh dari yang diharapkan. Dari sini dapat dilihat bahwa kinerja sumber daya manusia dalam memasarkan produk Aneka kurang efisien dan perlu adanya evaluasi (2) Perilaku, menjalin hubungan komunikasi dengan baik diluar lingkungan kerja atau memiliki *channel*, juga sangatlah penting dilakukan untuk mempermudah penawaran pada sektor atau entitas yang bersangkutan (3) Atribut dan kompetensi, memiliki staf yang sedikit, tetapi memiliki kompetensi yang bagus dan semangat dalam bekerja lebih baik dibandingkan dengan mempunyai staf banyak tetapi memiliki tingkat atribut rendah dan tidak memiliki sikap untuk saling berkompetisi dengan yang lainnya (4) Komparatif, komparatif adalah membandingkan hasil kinerja staf dengan staf lain yang memiliki tingkatan atau level yang sama.

Pemecahan Masalah

strategi dalam memasarkan produk aneka kurang terealisasi dengan maksimal. Produk Asuransi Aneka, menjamin proteksi untuk resiko yang ditimbulkan akibat dari kejadian yang tidak diinginkan. Maka dari itu, diperlukan adanya pendekatan untuk mengubah persepsi dan sikap individu, kelompok, maupun masyarakat akan pentingnya menggunakan Produk Asuransi Aneka yang ditawarkan.

Berikut beberapa cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam memasarkan Produk Asuransi Aneka kepada masyarakat, antara lain: 1) Tidak hanya sekedar informasi, dengan menggunakan pendekatan pemasaran sosial, komunikasi kepada publik lebih mudah dilaksanakan. Pendekatan pemasaran sosial yaitu berkomunikasi dengan menggunakan bahasa sehari-hari agar lebih mudah menggugah keyakinan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya. Selain itu, bukan hanya sekedar membuat konsumen membeli produk dan melakukan pembelian berulang, namun juga membuat konsumen membeli sebuah produk karena adanya kesenangan dari diri konsumen tersebut. Maka dari itu, pendekatan pemasaran dinilai sangat efisien dalam melakukan strategi pemasaran untuk perubahan perilaku masyarakat atau komunitas. 2) Memainkan peran Media Massa, dibutuhkan pendekatan yang mempertimbangkan beragam aspek yang bersinggungan, guna menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh publik atau informasi publik. Dalam hal ini, peran media massa di kehidupan sehari-hari sangatlah penting dalam pengembangan isu-isu atau peristiwa yang terjadi saat ini. Oleh karena itu, dibutuhkan perencanaan yang terintegrasi, dukungan teknologi komunikasi yang maju dan ketrampilan pemasaran. Tanpa itu semua, pemasaran sosial yang dilakukan tidak akan menjadi komunikasi yang efektif bagi sasarannya.

Memiliki hubungan komunikasi dengan baik diluar lingkungan kerja, juga sangatlah penting dilakukan untuk mempermudah penawaran dan menjalin kerjasama pada sektor atau entitas yang bersangkutan. Menjalinkan komunikasi yang baik, akan membantu pada

proses pemasaran jika memiliki *channel* pada sektor atau entitas yang bersangkutan. Tidak hanya pada sektor perbankan saja, sektor lain yang berhubungan dengan produk asuransi yang ditawarkan, juga sangat dibutuhkan. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya menjalin komunikasi tidak hanya pada internal perusahaan saja, tetapi juga pada eksternal perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang baik tersebut, dapat membantu dalam proses penawaran dan selanjutnya dapat menjalin hubungan kerjasama secara berkelanjutan.

Selain itu, dengan sumber daya manusia yang sedikit, tidak menutup kemungkinan target akan terealisasi sebagaimana yang telah ditentukan oleh perusahaan. Sebaliknya, dengan banyaknya sumber daya manusia yang ada pada bagian pemasaran PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) segmen ritel, bisa saja target yang ditentukan malah tidak akan terealisasi sepenuhnya. Untuk mengatasi hal itu, diperlukan adanya motivasi pada sumber daya yang ada saat ini agar tetap menjalankan tugasnya dengan maksimal dan mencapai target yang diinginkan. Motivasi sangatlah diperlukan terhadap situasi kerja yang ada pada lingkungan organisasi. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, fasilitas kebijakan manajer, dan kondisi kerja. Situasi kerja tersebut, mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, dibutuhkan situasi kerja yang nyaman untuk menunjang kinerja sumber daya manusia yang berkompeten.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dalam suatu organisasi perusahaan perlu adanya pengukuran kinerja manajemen yang dilakukan agar dapat mengetahui apakah hasil kinerja telah sesuai dengan yang diharapkan. Jika dirasa pekerjaan telah selesai dan sesuai dengan yang diharapkan, maka pekerjaan tersebut telah dianggap berhasil. Dan apabila jika belum, maka akan ada langkah-langkah selanjutnya yang perlu diperhatikan. Pelaksanaan audit operasional atas kinerja sumber daya manusia pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II dilakukan pada segmen ritel bagian pemasaran. Audit operasional yang dilaksanakan pada perusahaan, bertujuan untuk menilai dan mengevaluasi aktivitas operasional perusahaan apakah telah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan perusahaan sehingga menghasilkan rekomendasi bagi manajemen untuk memperbaiki sumber daya yang ada secara efektif, efisien, dan ekonomis. Oleh karena itu, audit operasional sangat berperan dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II, menunjukkan bahwa audit operasional berperan dalam penilaian dan pengukuran kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II pada segmen ritel. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pelaksanaan audit operasional pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II dapat membantu dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran segmen ritel. Faktor motivasi dalam pekerjaan sangat dibutuhkan agar kinerja sumber daya manusia bagian pemasaran maksimal dalam melakukan kegiatan pemasaran dan mencapai hasil dari target yang ditentukan.

Saran

Peneliti mencoba memberikan saran kepada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan selanjutnya, antara lain: (1) Alangkah baiknya jika audit operasional yang dilaksanakan oleh Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) pada Kantor-kantor Cabang yang menyebar di Seluruh Indonesia, agar tetap rutin dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ditentukan untuk meminimalisir adanya kesalahan ataupun kecurangan yang terjadi pada perusahaan. Selain itu, audit operasional juga dapat membantu dalam

menemukan dan memberikan rekomendasi perbaikan atas permasalahan yang terjadi. (2) Diharapkan agar pihak Manajemen PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II melakukan beberapa macam kegiatan atau program yang dapat memotivasi stafnya. Tidak hanya pada staf pemasaran saja, tetapi staf pada bagian lain juga diperlukan. Sehingga dengan adanya motivasi tersebut, kinerja sumber daya manusia melakukan tugasnya secara lebih maksimal dan lebih efektif dan efisien untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan. (3) Sebaiknya staf pemasaran PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II pada Segmen Ritel melakukan pemerataan pemasaran pada semua produk ritel. Tidak hanya berfokus pada Produk Asuransi Kendaraan Bermotor saja, tetapi produk lain yang ada pada segmen ritel juga perlu dipasarkan kepada pelanggan sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau entitas yang bersangkutan. Selain itu peran media masa juga diperlukan untuk mendukung strategi pemasaran seperti menayangkan produk asuransi di televisi dan mempromosikannya melalui social media untuk menarik minat pelanggan agar menggunakan produk asuransi yang ditawarkan.

Dengan adanya saran yang diberikan oleh peneliti, diharapkan dapat memberikan rekomendasi kepada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Kantor Cabang Surabaya II untuk mengambil tindakan selanjutnya dan dapat menjalankan kegiatan operasional usahanya secara lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, S. 2008. *Auditing Pemeriksaan oleh Kantor Akuntan Publik*. Jilid 1. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- _____. 2011. *Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- _____. 2013. *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik*. Edisi 4. Buku 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Anam, D.F. 2013. Peranan Audit Operasional untuk Meningkatkan Kinerja Fungsi Pemasaran PT MNC Finance, Tbk. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 2(11):1-19.
- Arens, Alvin A. James L. Loebbecke. 1994. *Auditing: An Integrated Approach*. Terjemahan oleh A. Yusuf. 2008. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Buku Dua. Edisi Indonesia, Salemba Empat. Jakarta.
- Arifah, D.A. 2012. Penerapan Audit Kinerja (Audit Operasional) pada Sektor Swasta dan Pemerintah. *Jurnal Keuangan dan Bisnis* 4(3):259-266.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Dhanti, Y.S. 2015. Analisis Audit Operasional Fungsi Pemasaran. *Jurnal Administrasi Bisnis* 23(1):1-10.
- Kumaat, V.G. 2011. *Internal Audit*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Kedua, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Rachmawati, N. 2014. Evaluasi Penerapan Audit Operasional Fungsi Pemasaran pada PT Arisu Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 3(4):1-18.
- Rahmaniyah, A. D. 2013. Audit Operasional atas Fungsi Pemasaran. *Jurnal Ilmiah* 1(2):1-16.
- Soedarsa, H.G. 2014. Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* 5(1):71-92.
- Soeratno dan L. Arsyad. 2008. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Revisi. Cetakan Kelima. STIM YKPN. Yogyakarta.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Winardi, J. 2008. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. Rajawali. Jakarta.

