

**EVALUASI TERHADAP AUDIT MANAJEMEN  
FUNGSI PENJUALAN PADA  
PT. (PERSERO) ASURANSI JIWASRAYA  
UJUNG PANDANG**



PEMERIKSAAN KELOMPOK IV. HASANUDDIN	
Tgl. Berakhir	10-10-96
Nama	Ehonomi
	1.11.96
	11.11.96
	9614-10-223

Oleh

**IWAN KURNADI**

Nomor Pokok : 88 01 138

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
UJUNG PANDANG**

**1996**

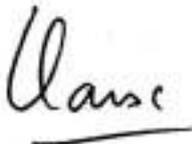
**EVALUASI TERHADAP AUDIT MANAJEMEN  
FUNGSI PENJUALAN PADA  
PT. (PERSERO) ASURANSI JIWASRAYA  
UJUNG Pandang**

**Oleh :  
IWAN KUSNADI  
No. Pokok : 88 01 138**

**Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Sebahagian  
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Ujungpandang**

**Disetujui Oleh :**

**Konsultan I**



**(Mansyur Sain, Dess, SE. Ak.)**

**Konsultan II**



**(M. Natsir Kadir, SE. Msi. Ak.)**

EVALUASI TERHADAP AUDIT MANAJEMEN FUNGSI PENJUALAN  
PADA PT. (PERSERO) ASURANSI JIWASRAYA  
UJUNG PANDANG

OLEH  
IWAN KUSNADI  
BB 01 138

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 27 SEPTEMBER 1996

T I M P E N G U J I

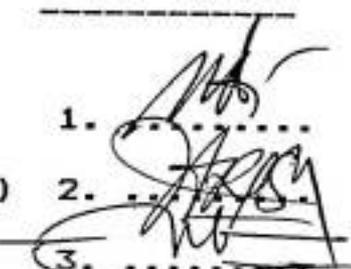
NAMA PENGUJI

J A B A T A N

TANDA TANGAN

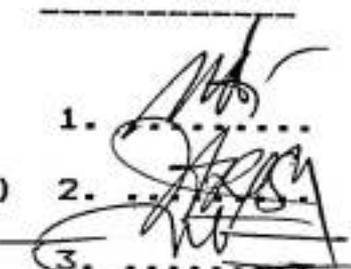
. GAGARING PAGALUNG, SE, MS, AK

(KETUA, FE-UH)

1. 

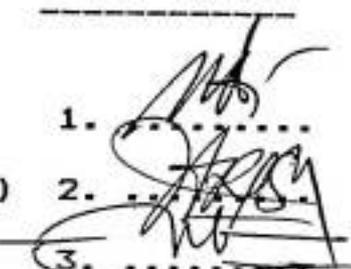
. M. CHRISTIAN MANGIWA, SE, AK

(SEKRETARIS, FE-UH)

2. 

. M. NATSIR KADIR, SE, M.SI, AK

(ANGGOTA, FE-UH)

3. 

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Ketua



Gagaring Pagalung, SE, MS, Ak

Tim Penguji  
Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi  
Ketua



Gagaring Pagalung, SE, MS, Ak

## KATA PENGANTAR

Dengan penuh suka cita, penulis memanjatkan Puji Syukur Kehadirat Allah SWT., karena atas berkat dan rahmat-Nyalah serta melalui usaha yang sungguh-sungguh sehingga ini dapat diselesaikan oleh penulis dengan baik.

Kami menyadari secara sepenuhnya, bahwa dalam rangka penulisan skripsi ini banyak dukungan dan bantuan yang diberikan oleh berbagai pihak baik berupa bantuan moril yang telah diberikan semuanya memiliki arti dan makna tersendiri yang tidak ternilai harganya bagi penulis. Untuk itu dengan segala hormat dan penuh dengan kerendahan hati melalui hati yang tulus, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Mansyur Sain Dess, SE. Ak. dan Bapak M. Natsir Kadir, SE. Msi. Ak. selaku dosen konsultan I dan II atas kesediaanya dan bantuannya serta bimbingan penulis hingga skripsi ini dapat diselesaikan penulisannya.
2. Bapak pimpinan perusahaan PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujungpandang beserta seluruh staf dan personilnya yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperoleh data dalam penulisan skripsi ini.
3. Ayah dan ibu serta saudara-saudara yang tercinta, atas segala bantuan, dorongan dan kasih sayang yang dilimpahkan kepada penulis sejak kecil sampai pada saat ini.
4. Rekan-rekan mahasiswa terutama yang telah membantu penulis dalam rangka penyelesaian skripsi ini.

Penulis tidak dapat menilai segala bimbingan, bantuan dan pengorbanan yang telah diberikan itu. Penulis hanya mampu mendoakan semua pihak yang telah memberikan semuanya itu, semoga mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Penulis juga menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu segala kritikan dan saran yang konstruktif akan penulis terima dengan senang hati, untuk lebih memperbaiki isi karya tulis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini lebih bermanfaat bagi pihak yang memerlukannya.

Ujungpandang, Juni 1996

**P e n u l i s**

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN KONSULTAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR SKEMA	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang Masalah	1
2. Pokok Masalah	3
3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan	4
BAB II METODOLOGI	
1. Metode Penelitian	5
2. Jenis dan Sumber Data	5
3. Metode Analisis	6
4. Sistematika Pembahasan	6
BAB III LANDASAN TEORI	
1. Pengertian, Pentingnya dan Peran Internal Auditor	8
2. Pengertian dan Tujuan Audit Manajemen	10
3. Pengertian Fungsi Penjualan	21
4. Ruang lingkup Manajemen Audit dan Fungsi Penjualan	22
5. Program Pemeriksaan Manajemen Fungsi Penjualan dan Fungsi Pemasaran	24
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
1. Sejarah Singkat Perusahaan	33
2. Struktur Organisasi	43
3. Program dan Prosedur Audit Manajemen Fungsi Penjualan	46
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
1. Analisis Manajemen Audit	48
a. Sasaran Dalam manajemen Audit Atas Fungsi Penjualan	48
b. Objektivitas Dalam Pemeriksaan Fungsi Penjualan	48
c. Peranan dan Fungsi Internal Audit	49
d. Program Manajemen Audit Atas Fungsi Penjualan Jasa Asuransi Pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujungpandang	50

2. Analisis Efektifitas Fungsi Penjualan dalam Manajemen Audit	54
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN</b>	
1. Kesimpulan	63
2. Saran-saran	64
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	65

## DAFTAR TABEL

---

Tabel	Halaman
1. Tanggapan/Questioner SPI atas Fungsi Penjualan dan Pemasaran Jasa Asuransi	52
2. Target Penjualan Premi Asuransi dari Kuartal I s/d Kuartal IV Tahun 1995	56
3. Realisasi Penjualan Polis Asuransi dari Kuartal I s/d Kuartal IV Tahun 1995	58
4. Perbandingan Antara Target Dengan Realisasi Penjualan Polis Asuransi Kuartal I s/d Kuartal IV Tahun 1995	60

## DAFTAR SKEMA

---

	Halaman
1. Struktur Organisasi Perusahaan PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujungpandang	45

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Manajemen perusahaan yang merupakan pusat pertanggung jawaban atas segala kegiatan perusahaan yang diharapkan dengan masalah bagaimana dan sejumlah mana dapat dilakukan pengawasan yang baik dan teratur, setiap bagian dan kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan lancar sebagaimana yang diharapkan. Apabila manajer tidak bekerja secara efektif dan efisien maka dapat menimbulkan hal-hal yang tidak sesuai dengan tujuan utama perusahaan.

Di dalam melaksanakan kegiatan perusahaan tersebut maka seorang pimpinan perusahaan tidak dapat menjalankan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen sehingga dalam situasi sekarang ini sering sulit bagi manajemen untuk mengawasi dan mengambil keputusan dalam masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan sehingga diperlukan adanya suatu penyajian informasi yang tepat agar didalam pencapaian tujuan perusahaan dapat terwujud sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut diatas, maka untuk dapat menyajikan informasi keuangan yang tepat maka perlunya perusahaan melakukan manajemen audit dengan bagian-bagian dalam perusahaan yang tidak tepat, sehingga sangat mudah bagi pimpinan perusahaan mengontrol.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut diatas, maka PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung pandang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa asuransi yang dari tahun ketahun mengalami perkembangan usaha yang sangat pesat. Namun kendala yang dihadapi oleh perusahaan selama ini menunjukkan bahwa fungsi-fungsi atau bagian-bagian dalam struktur organisasi belum adanya tanggung jawab

fungsional secara tepat sehingga mempengaruhi pelaksanaan tugas masing-masing bagian dalam perusahaan.

Dalam kaitannya dengan uraian diatas, PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung pandang adalah merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa asuransi. Dalam menjalankan usaha jasa asuransi khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung pandang, maka tercapainya sasaran dalam pemasaran sangatlah ditentukan oleh adanya peranan fungsi penjualan.

Untuk menunjang aktivitas perusahaan khususnya dalam pemeriksaan manajemen maka perlunya ditunjang oleh adanya internal audit, tujuan dan sasaran daripada perusahaan asuransi khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung pandang adalah untuk memeriksa baik / buruknya internal control atas perusahaan. Fungsi internal kontrol dalam perusahaan asuransi adalah untuk membantu organisasi perusahaan / perusahaan jasa asuransi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif.

Ruang lingkup pemeriksaan intern meliputi pemeriksaan dan penilaian kecukupan dan efektifitas sistem pengendalian intern perusahaan dan perkembangan manajemen dan mengemban tanggung jawab yang dibebankan sehingga tugas wewenang dan tanggung jawab internal audit dalam perusahaan asuransi dalam memeriksa sistem yang dibuat untuk menjamin ditaatinya kebijakan, rencana, prosedur dan peraturan yang mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kegiatan maupun laporan-laporan perusahaan dan menilai tingkat ekonomi dan efisiensi penggunaan sumber daya yang ada.

Selanjutnya perlu ditambahkan bahwa tugas, wewenang dan tanggung jawab internal audit diatur oleh kebijakan manajemen dan direksi dari kantor pusat Jakarta, oleh karena itulah untuk menunjang pelaksanaan internal audit khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung

pandang, maka perlunya ditunjang oleh adanya prosedur dan program audit manajemen.

Namun pada dasarnya prosedur dan program audit manajemen khususnya atas fungsi penjualan pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung pandang telah ada, namun belum dilaksanakan sesuai dengan teori yang lazim berlaku. Dikatakan internal auditor belum melaksanakan prosedur dan program audit manajemen atas fungsi penjualan sesuai dengan teori oleh karena berdasar struktur organisasi perusahaan fungsi internal audit belum menunjukkan independensi bagian pemeriksaan intern dan kegiatan yang akan diperiksa dan objektivitas pemeriksaan intern. Selain hal tersebut diatas program dan prosedur audit manajemen fungsi penjualan pada perusahaan belum mencerminkan efektifitas pemeriksaan, oleh karena masih adanya beberapa program dan prosedur audit manajemen fungsi penjualan yang belum diterapkan oleh perusahaan

Berdasarkan uraian tersebut diatas, penulis tertarik memilih judul dalam penulisan skripsi ini :

“Evaluasi Terhadap Audit Manajemen Fungsi Penjualan Pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang”.

## **2. Pokok Masalah**

Adapun masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah : "Bahwa audit manajemen fungsi penjualan pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung pandang belum dilaksanakan secara efektif, karena fungsi penjualan dan cara kerja auditor manajemen belum sesuai dengan kerangka teori yang ada".

### **3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan**

#### *a. Tujuan Penulisan :*

1. Untuk melihat sejauh mana pelaksanaan audit manajemen atas fungsi penjualan yang dilakukan oleh PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung pandang.
2. Untuk melihat bagaimana keefektifan manajemen audit fungsi penjualan yang dilakukan oleh perusahaan.

#### *b. Kegunaan Penulisan :*

1. Untuk memberikan sumbangan pikiran kepada perusahaan tentang pelaksanaan manajemen audit yang efektif dan efisien.
2. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Hasanuddin Ujungpandang.

## BAB II METODOLOGI

### 1. Metode Penelitian

Untuk memperoleh informasi atau data yang sebaik-baiknya dengan asumsi agar sasaran penulisan dapat tercapai maka penulis akan menggunakan dua (2) metode pengumpulan data yaitu :

#### 1. *Penelitian Kepustakaan (Library Research)*

Yaitu penelitian dimana metode pengumpulan data yang penulis lakukan dengan membaca dan mempelajari beberapa literatur, majalah-majalah, Materi perkuliahan dan utamanya buku-buku atau karangan yang ada hubungannya dengan pembahasan dan penyusunan skripsi ini.

#### 2. *Penelitian Lapangan (field Research) meliputi :*

1. Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan dengan cara mengunjungi objek penelitian khususnya pada bagian pemasaran, bagian pertanggung jawaban dan bagian keuangan yang menjadi titik pokok dalam pembahasan skripsi ini.
2. Interview yaitu dilakukan dengan jalan melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan dan sejumlah personil yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

### 2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diperoleh adalah data primer yang bersumber dari dokumen-dokumen perusahaan serta sumber-sumber lainnya yang ada hubungannya dengan penulisan skripsi ini, seperti omzet penjualan, polis asuransi, sistim pengendalian manajemen audit.

### **3. Metode Analisis**

Berdasarkan pra-penelitian di perusahaan, maka dalam skripsi ini digunakan metode analisis deskriptif komparatif dengan :

1. Membandingkan manajemen audit fungsi penjualan yang diterapkan oleh perusahaan dengan kerangka teori yang ada.
2. Mengukur efektifitas dari pelaksanaan manajemen audit fungsi penjualan, diadakan perbandingan anggaran dengan realisasi penjualan dengan asumsi bahwa penyusunan anggaran perusahaan telah dilakukan secara tepat.

### **4. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan skripsi ini dapat diuraikan atas enam bab yaitu:

Bab I. merupakan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, pokok masalah, tujuan dan kegunaan penulisan.

Bab II. merupakan metodologi yang terdiri dari metode penelitian, jenis dan sumber data, metode analisis dan sistematika pembahasan.

Bab III. merupakan landasan teori yang terdiri dari pengertian, pentingnya dan peran auditor, pengertian dan tujuan audit manajemen, pengertian fungsi penjualan, ruang lingkup manajemen audit dan fungsi penjualan, program pemeriksaan manajemen fungsi penjualan dan fungsi pemasaran.

Bab IV. merupakan gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, program dan prosedur audit manajemen fungsi penjualan.

Bab V. merupakan analisis dan pembahasan yang terdiri dari analisis manajemen audit, sasaran dalam manajemen audit atas fungsi penjualan, objektivitas dalam pemeriksaan fungsi penjualan, peranan dan

fungsi internal audit, program manajemen audit atas fungsi penjualan jasa asuransi pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung pandang, analisis efektifitas fungsi penjualan dalam manajemen audit.

Bab VI. merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran-saran.

## BAB III

### LANDASAN TEORI

#### 1. Pengertian, Pentingnya dan Peran Internal Auditor

Staf audit internal dan fungsi-fungsinya merupakan komponen dasar sistem pengendalian internal di kebanyakan perusahaan besar. Para auditor internal menyidik dan menilai sistem pengendalian internal, dan keefektifan pelaksanaan fungsi oleh berbagai departemen dan unit-unit lain dari perusahaan bersangkutan. Para auditor internal merancang dan melaksanakan prosedur-prosedur audit untuk menguji efisiensi segala kegiatan operasional.

#### **Sifat, Sasaran, Ruang Lingkup, Tanggung Jawab, dan Independensi.**

Suatu pernyataan tanggung jawab sudah dikeluarkan oleh institute of Internal Auditors, yang mengidentifikasi ciri-ciri yang unik dari audit internal. Konsep-konsep yang berhubungan dengan auditing internal ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

*Sifat.* Auditing internal adalah kegiatan penilaian yang independen dalam organisasi untuk mereviu operasi sebagai jasa yang diberikan pada manajemen. Jadi auditor internal merupakan pengendalian manajerial yang melaksanakan fungsinya dengan mengukur dan mengevaluasi keefektifan pengendalian lain.

*Sasaran dan Ruang Lingkup.* Sasaran auditing internal adalah untuk membantu semua anggota manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif, dengan memberikan kepada mereka itu analisis, penilaian, rekomendasi, dan komentar yang objektif mengenai kegiatan yang telah direviu. Auditor internal berurusan dengan semua tahapan kegiatan usaha, dimana dia dapat memberikan jasanya kepada manajemen. Ini berada diluar lingkup akuntansi dengan catatan keuangan,

guna memahami benar-benar segala operasi yang menjadi bahan revidi. Pencapaian sasaran menyeluruh ini meliputi kegiatan seperti :

- Merevidi dan menilai kelayakan, kecukupan dan penerapan pengendalian akuntansi, pengendalian keuangan, dan pengendalian operasi lainnya, dan meningkatkan pengendalian yang efektif dengan biaya yang wajar.
- Memastikan sampai dimana kebijakan, rencana, dan prosedur yang sudah digariskan.
- Memastikan sampai dimana aktiva perusahaan dipertanggungjawabkan dan diamankan dari segala macam kehilangan.
- Memastikan keterandalan data manajemen yang dibuat didalam perusahaan.
- Menilai mutu prestasi dalam pelaksanaan tanggung jawab yang dibebankan.
- Merekomendasikan perbaikan-perbaikan operasi.

*Tanggung Jawab dan Wewenang.* Tanggung jawab auditing internal dalam perusahaan haruslah ditetapkan dengan jelas dengan kebijakan manajemen. Wewenang yang berhubungan dengan tanggung jawab tersebut harus memberikan akses penuh kepada auditor internal itu untuk berurusan dengan kekayaan dan karyawan perusahaan yang relevan dengan pokok masalah yang direvidi. Auditor internal harus bebas untuk merevidi dan menilai kebijakan, rencana, prosedur dan catatan.

Tanggung jawab auditor internal haruslah :

- Memberikan informasi dan nasehat kepada manajemen dan menjalankan tanggung jawab ini dengan cara yang konsisten dengan kode etika Institute of Internal Auditors.
- Mengkoordinasi kegiatan dengan orang lain agar berhasil mencapai sasaran audit dan sasaran perusahaan.

Dalam menjalankan fungsinya, auditor internal tidak memikul tanggung jawab langsung dan tidak mempunyai wewenang atas kegiatan-kegiatan yang sedang direviu itu. Oleh karena itu, pemeriksaan dan penilaian audit internal sama sekali tidak membebankan orang lain dalam perusahaan itu dari tanggung jawabnya.

*Independensi.* Independensi sangat penting bagi keefektifan auditing internal. Independensi ini terutama diperoleh melalui status organisasional dan objektivitasnya :

- Status auditing internal dalam organisasi dan dukungan yang diberikan manajemen kepadanya merupakan penentu utama ruang lingkup dan nilainya. Karena itu, kepala fungsi auditing internal menjamin luasnya ruang lingkup cakupan audit dan pertimbangan yang cukup atas dan tindakan yang efektif atas temuan audit dan rekomendasinya.
- Objektivitas sangat penting bagi fungsi audit. Oleh karena itu, auditor internal janganlah merancang dan menerapkan prosedur, catatan, atau ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang biasanya akan direviu dan dinilai sendiri dan yang mungkin sekali akan mengurangi independensinya. Namun objektivitas harus dipengaruhi oleh ketentuan rekomendasi auditor atas standar pengendalian yang akan diterapkan pengembangan sistem dan prosedur yang sedang direviu.

## **2. Pengertian dan Tujuan Audit Manajemen**

Konsep pemeriksaan manajemen adalah merupakan suatu alat yang pada akhir-akhir ini sedang dikembangkan, dan hasilnya sudah dinikmati oleh kebanyakan perusahaan yang sudah maju. Pemeriksaan manajemen berbeda dengan tujuan pemeriksaan keuangan sedangkan dalam hal-hal tertentu pemeriksaan ini sama dengan pendekatan pemeriksaan operasional.

Tujuan utama pemeriksaan keuangan adalah untuk membuktikan kewajaran keadaan keuangan pada perusahaan selama periode tertentu dengan memeriksa, dan menganalisa perkiraan-perkiraan yang ada pada laporan keuangan termasuk neraca dan laporan rugi laba sedangkan tujuan pemeriksaan operasional diutamakan untuk mengevaluasi sumber-sumber yang dapat melengkapi data keuangan dan juga untuk menentukan apakah dasar-dasar transaksi telah terkendali dengan baik. Pemeriksaan harus teliti terhadap data yang dapat dipercaya, baik sumber dari dalam maupun sumber data dari luar perusahaan.

Teknik pemeriksaan manajemen meliputi prosedur-prosedur yang luas, metode-metode evaluasi, kebijaksanaan dan pendekatan-pendekatannya. Hal ini direncanakan untuk mengevaluasi, menganalisa, meneliti kembali dan memberi standar pada pelaksanaan yang ada hubungannya dengan kegiatan perusahaan, standar yang dapat diterima sebagai pedoman perusahaan.

Oleh karena tujuan pemeriksaan manajemen secara keseluruhan adalah untuk mengevaluasi keberhasilan dan efisiensi pada perusahaan. Dapat juga digunakan untuk mengevaluasi keseluruhan perusahaan untuk membatasi luas pemeriksaan suatu bagian tertentu atau fungsi dari organisasi. Buku ini disusun dengan maksud dan tujuan serta harapan agar dapat dipakai sebagai pedoman dalam menggunakan salah satu dari pendekatan-pendekatan termaksud.

Perlu disadari bahwa pemeriksaan manajemen adalah merupakan suatu alat dari pimpinan teratas (top manajemen). Sesuai dari fungsi pimpinan teratas dalam suatu organisasi yang berinisiatif serta mengarahkan ruang lingkup dan keseluruhan tujuan proyek sehingga merupakan kewajiban bagi manajemen untuk mengumpulkan data yang nyata dan objektif.

Personil atau golongan yang melaksanakan pemeriksaan manajemen boleh berasal dari satu bagian dari perusahaan yang bersangkutan atau dari luar perusahaan. Beberapa perusahaan mempunyai staf-staf operasi yang bertanggung jawab serta dapat mengarahkan kegiatan dalam pelaksanaan pemeriksaan manajemen. Staf-staf yang demikian membuat laporan untuk mengingatkan pimpinan atasan yang tidak mempunyai wewenang ataupun tanggung jawab yang tinggi agar mereka dapat mempersiapkan diri. Dalam bentuk perusahaan yang lebih kecil dapat memiliki seorang pegawai atau lebih banyak untuk menjalankan pemeriksaan bila diperlukan.

Untuk menjamin kebenaran hak, seluruh pimpinan teratas harus dapat menerima saran-saran dari penasehat-penasehat yang berasal dari luar. Konsultan seperti ini juga dipergunakan oleh perusahaan-perusahaan yang relatif kecil karena tidak adanya seseorang di dalam perusahaan itu yang memiliki pendidikan yang sesuai atau menjamin kebebasan mereka.

Dalam beberapa perusahaan, pimpinan teratas dapat menentukan bahwa pemeriksaan manajemen dijalankan terhadap seluruh perusahaan setiap dua atau tiga tahun meskipun tidak ada masalah-masalah penting. Pemikiran dan pendekatan seperti ini harus ditegaskan pada pimpinan teratas supaya organisasi ini dapat bekerja lebih efektif. Periode pendekatan pemeriksaan manajemen seringkali tidak membuka masalah yang potensial pada keadaan dibawah normal tetapi akan mendapatinya hanya pada situasi yang tidak terkendali.

Pada perusahaan-perusahaan lainya baik kecil maupun besar mengarahkan pendekatannya untuk menentukan bagaimana keadaan seluruh perusahaan berikut unit-unit tertentu yang terpisahkan, kemudian membandingkannya dengan suatu standar yang objektif untuk menentukan tingkat keberhasilan perusahaan-perusahaan menggunakan pedoman yang termasuk dalam kategori ini.

Selanjutnya menurut Alexander Hamilton memberikan pengertian mengenai manajemen audit yaitu sebagai berikut :

*Pemeriksaan manajemen dapat diartikan pula sebagai tindakan langsung dalam menyelesaikan suatu masalah operasi atau kegiatan tertentu yang tidak dapat diselesaikan oleh pimpinan.<sup>1</sup>*

Dari defenisi tersebut diatas maka dapatlah disimpulkan bahwa untuk mengetahui bahwa penjualan tahunan telah berkurang disebabkan karena pandai atau trampilnya perusahaan lain di dalam mengadakan persaingan dalam hal menjual hasil produksinya sehingga produk akan berada pada harga yang lebih tinggi atau di atas harga yang normal. dengan adanya hal ini maka perlu mengadakan evaluasi terhadap penentuan harga produk, termasuk biaya-biaya langsung maupun tak langsung yang tidak sesuai dengan biaya langsung maupun tidak langsung yang tidak sesuai dengan biaya yang berhubungan dengan hasil produksi.

Berikut ini R.A. Supriono memberikan defenisi mengenai pemeriksaan manajemen yaitu sebagai berikut :

*Pemeriksaan manajemen adalah suatu proses pemeriksaan secara sistematis yang dilaksanakan oleh pemeriksaan independen untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti secara objektif atau prosedur dan kegiatan-kegiatan manajemen.<sup>2</sup>*

Dari defenisi tersebut diatas menunjukkan bahwa kegiatan manajemen dengan tujuan untuk menentukan apakah :

- a) Sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan telah diotorisasi.
- b) Manajemen suatu kesatuan ekonomi atau karyawan telah melaksanakan kegiatan.

<sup>1</sup> Alexander Hamilton, Manajemen Audit, edisi kesatu cetakan kesatu, Penerbit Usaha Nasional, Surabaya, 1986, hal. 17

<sup>2</sup> R.A. Supriyono, Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan Pemerintahan Indonesia, edisi pertama, cetakan pertama, penerbit BPFE, Gadjah Mada 1990, hal. 11

- c) Sistem manajemen menyediakan kapasitas yang mencukupi untuk mengendalikan kegiatan.
- d) Kegiatan tersebut dilaksanakan sesuai dengan undang-undang, peraturan kebijaksanaan manajemen, prosedur atau standar lainnya.
- e) Sumber-sumber telah digunakan secara efisien dan hemat serta mengkomunikasikan hasil pemeriksaannya dalam bentuk pendapat, konklusi dan laporan-laporan kepada atas manajer yang diperiksa, disertai dengan :
  1. Bukti yang cukup dalam laporannya untuk menyakinkan pihak yang menerima laporan bahwa konklusi dibuat secara akurat.
  2. Suatu rekomendasi kemungkinan tindakan koreksi kegiatan yang tidak efisien.

Dari defenisi tersebut di atas menunjukkan bahwa pemeriksaan manajemen adalah evaluasi yang bebas, selektif dan analisis atas suatu kegiatan program atau fungsi dengan tujuan untuk memberikan saran-saran perbaikan kepada obyek yang diperiksa.

Kita mengenal beberapa istilah yang juga sering dipakai untuk menunjukkan pemeriksaan manajemen, umpamanya pemeriksaan pengelolaan (manajemen audit), pemeriksaan atas hasil kerja (performance audit), pemeriksaan fungsi (funcional audit), pemeriksaan program (programe audit), dan pemeriksaan efektifitas (effectiveness audit).

Hingga sekarang belum terdapat kesepakatan tentang penggunaan istilah-istilah tersebut. Masing-masing penulis dan pemakai istilah mempertahankan argumentasinya sendiri-sendiri juga disana-sini terlihat bahwa tekanan yang diberikan kepada pokok permasalahan yang dikemukakan kadang-kadang satu sama lain.

Di dalam penggunaan sehari-hari nampaknya istilah pemeriksaan pengelolaan (manajemen audit) lebih populer. Namun karena istilah tersebut memberikan kesan seolah-olah menunjukkan langsung kepada

suatu pihak yang terkena, yaitu pihak manajemen, maka penggunaan istilah tersebut akan dapat menimbulkan sikap antisipasi dari pihak manajemen sehingga dapat menghambat pelaksanaan tugas pemeriksaan.

Istilah pemeriksaan operasional kita pakai karena memiliki makna yang lebih luas dan karena dirasakan relevan dengan permasalahan yang lazim dihadapi oleh instansi dan badan usaha milik negara dalam mencapai tujuannya. Selain itu penggunaan istilah pemeriksaan operasional karena teknologinya yang bersifat pribadi diharapkan dapat diterima oleh berbagai pihak.

Perbedaan pemeriksaan manajemen dengan pemeriksaan finansial terletak pada tekanan pemeriksaan yang diberikan. Pemeriksaan manajemen menekankan pada pemeriksaan dan penilaian atas cara-cara manajemen mengelola sumber dana dan daya untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan bagi suatu kegiatan, program, atau rugi. Dari hasil pemeriksaan ini diharapkan adanya rekomendasi yang konstruktif. Sedangkan pemeriksaan finansial menekankan pada penilaian yang sistematis dan obyektif serta berorientasi historis dengan tujuan untuk memperoleh keyakinan tentang ketelitian dan keandalan data keuangan serta pengamanan harta kekayaan organisasi dan memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan organisasi yang diperiksa.

### **Tujuan Manajemen Audit**

Di masyarakat kita terdapat beribu-ribu perusahaan yang bergerak diberbagai bidang perekonomian. Saham-saham dari perusahaan ini mungkin dimiliki oleh negara, mungkin pula oleh pihak swasta. Pimpinan dari perusahaan tersebut diserahkan pada sekumpulan orang yang dinamakan direksi perusahaan atau manajemen. Disamping itu, lazimnya diangkat pula suatu dewan komisaris yang bertugas untuk mengawasi manajemen. Setahun sekali manajemen harus mempertanggung jawabkan

tugas mereka dan pertanggung jawab ini dilakukan dalam bentuk laporan keuangan.

Pemeriksaan akuntansi atau auditing adalah pemeriksaan atas data-data administrasi suatu perusahaan yang dilakukan dengan maksud untuk meneliti kecermatan data-data administrasi dan menilai kebenaran laporan keuangan perusahaan tersebut.

Laporan keuangan (yang merupakan laporan keuangan dari hasil terakhir dari proses akuntansi) disusun dan dibuat dari transaksi-transaksi akuntansi yang terjadi dalam perusahaan berdasarkan "prinsip-prinsip akuntansi yang lazim". Oleh karena itu prinsip-prinsip akuntansi itu bukan merupakan rumus matematik yang eksak tetapi merupakan campuran dari fakta-fakta, kebiasaan-kebiasaaan, asumsi-asumsi dan taksiran-taksiran, maka bagi seorang yang bukan ahli adalah agak sukar untuk menilai apakah pertanggung jawaban manajemen, ialah laporan keuangan tersebut, telah disusun berdasarkan prinsip-prinsip akuntansi yang lazim, sehingga mencerminkan secara layak :

- a) Hasil yang dicapai oleh perusahaan tersebut selama tahun buku yang bersangkutan.
- b) Posisi keuangan (dengan kata lain : aktiva, hutang-hutang dan modal yang dimiliki) perusahaan tersebut pada akhir tahun buku yang bersangkutan.

Untuk dapat melakukan pekerjaan pemeriksaan demikian dibutuhkan seorang yang telah mendapat pendidikan khusus dan mempunyai keahlian dalam bidang manajemen dan akuntansi. Orang itu tidak saja harus menguasai dengan jelas kegunaan dan batas-batas tersebut, tetapi harus pula mempunyai cara berfikir tertentu dan pengalaman yang cukup untuk dapat memberikan suatu pendapat yang dapat dipertanggung jawabkan mengenai laporan keuangan tersebut. Disamping itu, walaupun seandainya seorang mempunyai keahlian yang

cukup untuk sendiri menerima laporan keuangan tersebut lazimnya dia tidak akan mempunyai waktu untuk melaksanakannya. Bagi masyarakat sebagai keseluruhan, adalah lebih efisien bahwa tugas tersebut dilakukan oleh seorang spesialis, yakni akuntan ekstern.

Dengan demikian akuntan pemeriksa bertindak sebagai seorang kepercayaan masyarakat yang berdasarkan keahlian profesional dapat memberikan penilaian yang tak memihak mengenai kebenaran laporan keuangan sebagai pertanggung jawaban dari manajemen.

Selanjutnya menurut D. Hartanto memberikan defenisi mengenai tujuan managemant audit yaitu sebagai berikut :

1. *Meneliti dan menilai apakah pelaksanaan dari pada sistem pengawasan dibidang akuntansi, keuangan dan operasi cukup dan memenuhi syarat.*
2. *Menilai apakah policy, rencana dan prosedur-prosedur yang telah ditentukan betul-betul ditaati.*
3. *Menilai apakah aktiva perusahaan aman dari kehilangan atau kerusakan dan penyelewengan.*
4. *Minilai kecermatan data-data akuntansi dan data-data lain dalam organisasi perusahaan.*
5. *Menilai mutu atau pelaksanaan dari pada tugas-tugas yang telah diberikan pada masing-masing anggota manajemen.*<sup>3</sup>

Selanjutnya fungsi pemeriksaan intern yang dikemukakan oleh Ruchyat Kosasih adalah sebagai berikut :

1. *Menentukan baik tidak internal control dengan memperhatikan pemisahan fungsi apakah prinsip akuntansi benar-benar telah dilaksanakan.*
2. *Bertanggung jawab dalam menentukan apakah pelaksanaanya mentaati peraturan, rencana policy dan prosedur yang telah ditetapkan sampai menilai apakah hal-hal tersebut perlu diperbaiki atau tidak.*
3. *Memverifikasi adanya dan keutuhan kekayaan (asset) termasuk mencegah dan menemukan penyelewengan.*

---

<sup>3</sup> D. Hartono, Akuntansi Untuk Usahawan, cetakan kesatu, penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Jakarta, 1981, hal 19

4. *Memverifikasi dan menilai tingkat kepercayaan terhadap sistem akuntansi (accounting sistem) dan pelaporan (reporting).*
5. *Menilai kehematan, efisiensi dan efektivitas kegiatan.*
6. *Melaporkan secara obyektif apa yang diketahuinya kepada manajemen disertai rekomendasi perbaikannya.*<sup>4</sup>

Dari definisi tersebut diatas menunjukkan bahwa pemeriksaan intern dalam suatu perusahaan mungkin berada dibawah kepala bagian keuangan dan pembukuan. Tetapi sebaiknya dia berada langsung dibawah direktur utama, agar supaya sifat independen terhadap bagian lainya dapat dipertahankan. Walaupun demikian harus dijaga agar terdapat kerjasama yang baik antara pemeriksaan intern dengan bagian lainnya dalam organisasi perusahaan. Tujuan pemeriksaan intern adalah sama dengan tujuan kepala bagian, staf dan penasehat direksi yaitu untuk mencapai hasil yang maksimum dengan pengorbanan yang minimum. Oleh karenanya perlu dipelihara iklim kerja sama yang baik, saling membantu dan saling terbuka dalam diskusi :

Beberapa ciri pemeriksaan manajemen yang membenarkan perlunya pemeriksaan manajemen adalah :

1. Pemeriksaan manajemen menggunakan cara perbandingan seperti yang dilakukan oleh dokter dengan apa yang disebut "Medical Check Up" dan bukan yang seperti lazim dilakukan yang disebut "autopsy" atau "Post Mortem" medical check up akan dapat menggunakan kelemahan yang ada dan bagaimana cara penjagaannya.
2. Pemeriksaan manajemen harus dinamis, sensitif, fair, objektif, realistis, konstruktif, diplomatis, kreatif, tangguh dan lain-lain. Pemeriksaan manajemen harus trampil / cekatan dalam berbagai bidang seperti ekonomi, hukum moneter dan sebagainya.

---

<sup>4</sup> Ruchyat Kosasih, *Auditing Prinsip dan Prosedur*, buku satu, edisi lengkap, penerbit Palapa Surabaya, 1981, hla. 285 - 286

3. Pemeriksaan manajemen harus dapat mengantisipasi berbagai macam masalah, dapat memberikan gambaran perbaikan yang perlu, mengetahui persoalan, berfikir sebagai pimpinan dan dapat mengusutkan saran yang konstruktif.

Sistem pemeriksaan intern yang fungsinya dapat membantu dalam meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya serta pedoman pokok prosedur pemeriksaan intern yang dapat dipakai oleh para eksekutif dan direktur adalah sebagai berikut :

*a. Pedoman Organisasi*

1. Komite audit dari dewan komisariat harus menyetujui program pemeriksaan intern dan meyakinkan koordinasi antara operasi pemeriksaan intern dengan pemeriksaan ekstern.
2. Kepala bagian pemeriksaan intern harus melaporkan hasil pekerjaannya kepada pimpinan teratas (top executive) yang wajib mengetahui kekurangan yang perlu dieliminir dan harus melakukan tindakan korektif.
3. Daftar kegiatan pemeriksaan intern harus ditetapkan setiap tahun dan berkonsultasi dengan pemeriksaan ekstern.

*b. Pedoman kualifikasi persyaratan*

1. Staf pemeriksaan intern harus diangkat atas dasar kecakapan dan kemampuan serta ada kemungkinan untuk maju ke posisi yang lebih tinggi.
2. Setiap pemeriksaan intern harus kontinyu mendapat pendidikan dan latihan yang cukup dalam bidangnya serta memperbaiki (meng Up Date) dirinya sendiri (self Improvment).
3. Semua pemeriksa intern harus mempertahankan sikap independen dalam semua pekerjaan dan data yang di reviewnya.

Selanjutnya menurut Johny Setiawan memberikan definisi manajemen audit yaitu sebagai berikut :

*Pemeriksaan manajemen bertujuan menghasilkan perbaikan atas pengelolaan aktivitas dan pencapaian hasil dari obyek yang diperiksa dengan cara memberikan saran-saran tentang upaya-upaya yang dapat ditempuh guna pendayagunaan sumber-sumber secara ekonomis efisien dan efektif.<sup>5</sup>*

Dari definisi tersebut di atas menunjukkan bahwa dalam melaksanakan pemeriksaan, titik berat perhatian terutama diarahkan pada kegiatan-kegiatan yang diperkirakan dapat diperbaiki dimasa yang akan datang. Perlu juga mendapat perhatian yaitu bahwa tujuan pemeriksaan tidak hanya ingin mendorong dilakukannya tindakan perbaikan tetapi juga menghindari kemungkinan terjadinya kekurangan atau kelemahan di masa yang akan datang.

Berikut ini R.A. Supriono mengemukakan tujuan pemeriksaan yaitu sebagai berikut :

*Tujuan pemeriksaan adalah membantu semua peringkat manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan kehematan.<sup>6</sup>*

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemeriksaan manajemen dapat dibedakan dengan pemeriksaan keuangan dan pemeriksaan kepatuhan dari segi orientasinya terhadap waktu. Pemeriksaan kepatuhan dari segi berorientasi pada peningkatan prestasi manajemen di waktu yang akan datang. Sedangkan pemeriksaan keuangan dan pemeriksaan kepatuhan orientasi waktunya bersifat historis. Pemeriksaan keuangan berhubungan dengan pelaporan kegiatan ekonomi masa lalu. Pemeriksaan kepatuhan berhubungan dengan kegiatan yang telah dilaksanakan dengan kebijaksanaan, peraturan, atau undang-undang yang telah ditentukan

---

<sup>5</sup> Johny Setiawan, *Pemeriksaan Kinerja*, edisi pertama cetakan pertama, penerbit BPFE, Yogyakarta, 1988, hal. 24

<sup>6</sup> R.A. Supriono, *Op. Cit.*, hal. 13

sebelumnya. Pemeriksaan manajemen berhubungan dengan peningkatan prestasi di masa yang akan datang dan memusatkan pada sistem perencanaan pengendalian manajemen. Pemeriksaan manajemen menentukan bahwa sistem perencanaan dan pengendalian manajemen telah dilaksanakan sehingga mencapai efisiensi, efektivitas, dan kehematan organisasi atau bagian organisasi.

### **3. Pengertian Fungsi Penjualan**

Pertimbangan-pertimbangan untuk pelaksanaan kegiatan suatu perusahaan adalah sangat kompleks sesuai dengan jenis serta tujuan dari setiap organisasi perusahaan. Untuk keberhasilan suatu perusahaan maka tiap kegiatan yang satu harus selalu berkaitan dengan kegiatan lainnya dan juga tanggung jawabnya pada fungsi penjualan dan pemasaran.

Seandainya usaha penjualan yang dilakukan selama tahun berjalan mengalami kegoncangan dan kegiatan perusahaan diperkuat dengan adanya penambahan biaya overhead serta tidak dipergunakannya kapasitas penuh (full Capacity), maka hal ini akan mendorong perusahaan pada posisi yang terus-menerus mengalami kerugian.

Dalam kasus tersebut di atas maka seluruh strategi objektivitas perusahaan harus dipusatkan pada hasil-hasil penjualan yang diharapkan selama tahun berjalan, demikian penjualan, diharapkan dapat dipergunakan dalam setiap bidang fungsional untuk merencanakan kebutuhan-kebutuhan perusahaan selama tahun berjalan.

Objektivitas fungsi penjualan sangat berguna untuk kelanjutan penelitian para langganan dalam usaha untuk mengembangkan kriteria perencanaan jumlah dan kemampuan penjualan perusahaan untuk periode yang akan datang.

Pemeriksaan manajemen pada organisasi penjualan di terdiri dari tujuan-tujuan seperti berikut ini :

- Untuk mengevaluasi perencanaan penjualan dan usaha manajemen penjualan dalam menentukan suatu rencana untuk mencapai keberhasilan penjualan.
- Untuk menganalisa usaha penjualan dalam hubungannya untuk mendukung rencana penjualan.

Pembicaraan berikut mengenai objektifitas penjualan dan organisasi penjualan dan uraian pengawasan dalam kaitannya dengan pemeriksaan manajemen pada fungsi penjualan. Hanya permasalahan-permasalahan yang penting saja yang dibicarakan, karena itu proses pemeriksaan manajemen dapat dipergunakan pada berbagai ukuran perusahaan termasuk perusahaan industri.

#### **4. Ruang Lingkup Manajemen Audit dan Fungsi Penjualan**

Pemeriksaan operasional bertujuan menghasilkan perbaikan dalam pengelolaan dalam aktifitas program objek yang diperiksa dengan membuat saran-saran tentang cara-cara pelaksanaan yang lebih hemat, lebih efisien dan efektif. Hal tersebut dilakukan dengan menilai ketaatan pada ketentuan yang berlaku, efisien, kehematan dan efektifitas objek yang diperiksa dalam mengelola dan mempertanggung jawabkan pelaksanaan aktifitas/program.

Dalam melaksanakan pemeriksaan, tekanan terutama diarahkan pada kegiatan yang diduga atau ditemukan memerlukan perbaikan, hasil pemeriksaan harus disertai dengan saran atau rekomendasi cara penyelesaiannya. Perlu diperhatikan bahwa tujuan pemeriksaan tidak hanya ingin mendorong dilakukannya tindakan korektif tetapi juga untuk menghindari kemungkinan terjadinya kekurangan atau kelemahan dimasa yang akan datang.

Setelah mengidentifikasi suatu masalah yang penting pemeriksa harus menentukan apakah masalah khusus atau masalah yang dapat

terjadi berulang-ulang (recurring). Jika masalah tersebut adalah masalah yang dapat terjadi berulang-ulang, maka harus ditentukan sebab-sebabnya dan dipertimbangkan dengan hati-hati saran/rekomendasi mengenai tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki masalah tersebut.

Pelaksanaan operasi yang efisien, dan efektif adalah tanggung jawab manajemen. Masing-masing manajemen instansi dan badan usaha milik negara yang diberikan tanggung jawab untuk mengelola dan menggunakan sumber-sumber dana, aktiva dan tenaga kerja hanya untuk aktifitas atau program yang telah diotorisasikan, serta melaksanakan aktifitas atau program tersebut secara hemat, efisien dan efektif, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sistem organisasi, sistem manajemen, sistem pengendalian dibangun untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dengan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tanggung jawab untuk menetapkan dan menjaga tetap terlaksananya sistem pengendalian intern yang cukup (termasuk pemeriksaan intern) ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan atau ketentuan lain yang berlaku. Terciptanya pengawasan yang efektif merupakan syarat pelaksanaan manajemen yang baik. Kewajiban pemeriksaan adalah untuk menilai efektifitas pengendalian oleh manajemen pada semua bagian kegiatan sebagai dasar untuk menetapkan luas dan dalamnya pemeriksaan.

Pemeriksaan harus mengakui bahwa masing-masing instansi atau badan usaha milik negara mempunyai tanggung jawab untuk menentukan aktifitas yang akan dilaksanakannya dengan memperhatikan semua syarat dan batasannya yang berlaku. Pemeriksaan tidak diberi hak untuk merubah kebijaksanaan, prosedur dan fungsi instansi atau badan usaha milik negara. Tugas pemeriksaan sesungguhnya adalah dengan untuk melihat kemungkinan tercapainya tujuan dengan cara yang lebih hemat, efisien atau mendapatkan hasil dengan lebih efektif.

## 5. Program Pemeriksaan Manajemen Fungsi Penjualan dan Fungsi Pemasaran.

Pertimbangan-pertimbangan untuk pelaksanaan kegiatan suatu perusahaan adalah sangat kompleks sesuai dengan jenis serta tujuan dari setiap organisasi perusahaan. Untuk keberhasilan suatu perusahaan maka tiap kegiatan yang satu harus selalu berkaitan dengan kegiatan lainnya dan juga tanggung jawab pada fungsi penjualan dan pemasaran.

Seandainya usaha penjualan yang dilakukan selama setahun berjalan mengalami kegoncangan dan kegiatan perusahaan diperkuat dengan adanya penambahan biaya overhead serta tidak dipergunakannya kapasitas penuh (full capacity), maka hal ini akan mendorong perusahaan pada posisi yang terus menerus mengalami kerugian.

Pembicaraan berikut ini mengenai objektivitas penjualan dan pemasaran, perencanaan dan uraian pengawasan dalam kaitanya dengan pemeriksaan manajemen pada fungsi penjualan dan pemasaran. hanya permasalahan-permasalahan yang penting saja yang dibicarakan, karena itu proses pemeriksaan manajemen dapat dipergunakan pada berbagai ukuran perusahaan termasuk perusahaan. Adapun program pemeriksaan manajemen fungsi penjualan dan fungsi pemasaran adalah :

Proses Pemeriksaan Manajemen	Komentar
Objektivitas penjualan dan pemasaran :	
Strategi objektivitas fungsi penjualan dan fungsi pemasaran tidak hanya harus didukung oleh setiap fungsi, tetapi secara langsung harus didukung juga oleh seluruh fungsi-fungsi utama yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan	Daftar 31 adalah suatu contoh objektivitas penjualan dan pemasaran yang sangat penting.
Salah satu evaluasi yang sangat penting akan	Strategi objektivitas yang

mempertimbangkan strategi objektivitas penjualan dan pemasaran untuk mendapatkan gambaran keberhasilannya yang tergantung pada perencanaan penjualan dan pemasaran dibandingkan dengan hasil-hasil yang sesungguhnya selama periode tiga tahun terakhir ini.

Periode tahun berjalan biasanya cukup untuk mempertimbangkan keberhasilan strategi objektivitas jangka panjang dan jangka pendek.

Sebagai tambahan : untuk menentukan keberhasilan suatu penjualan dan pemasaran, pemeriksaan manajemen harus menganalisa keberhasilannya dengan berusaha mengkoordinasikan antara penjualan dan pemasaran dengan pelaksanaan pembagian fungsi dalam organisasi perusahaan tersebut.

Sebagai contoh : Efektifkah strategi harga penjualan dan pemasaran bila di :

1. Setiap fungsi harus mempunyai kebenaran dalam hal tindakan dan pendapat namun mereka masih dalam satu susunan atau kelompok, sehingga mereka bisa bekerja secara terbuka dan bersama-sama.
2. Setiap fungsi harus terletak pada tingkat pekerjaan teratas, sebab mereka dalam kedudukan yang penting dalam perusahaan yang bersangkutan.
3. Kedua fungsi haruslah ditempati pegawai

termasuk dalam daftar ini agar dipergunakan sebagai titik tolak didalam mengevaluasi keberhasilan strategi objektivitas saudara.

Didalam contoh tersebut kedua fungsi mempunyai kebebasan tindakan dan pendapat, dan keduanya harus membuat laporan untuk pimpinan teratas. Hal ini menjamin kebebasan dan adanya komunikasi langsung dengan pimpinan teratas.

dengan kualifikasi profesinya mempunyai kecakapan untuk kedudukan tercapainya strategi objektifitas.

Beberapa pertanyaan organisasi termasuk dalam bagian pengawasan, pada bab ini. Proses pemeriksaan manajemen harus mengevaluasi pertimbangan organisasi yang sesuai dengan ukuran perusahaan, strategi objektifitas yang normal dan bentuk dari perusahaan yang bersangkutan.

Pengawasan :

Pengawasan didalam fungsi penjualan dan pemasaran termasuk pengambilan langkah-langkah untuk menjamin hal-hal sebagai berikut :

1. Bahwa ramalan penjualan memberikan gambaran yang layak dan kedudukan yang sangat penting untuk kebutuhan masing-masing bagian.
2. Bahwa tujuan penjualan adalah sesuai dengan tujuan untuk mendukung operasi penjualan.
3. Bahwa manajemen mempunyai data yang cukup untuk memonitor hasil-hasil penjualan dalam kaitannya dengan rencana kegiatan.
4. Bahwa terdapat suatu ringkasan rencana tindakan untuk menyelidiki situasi pasar dan

Daftar ini terdiri atas suatu pertimbangan pengawasan penjualan dan pemasaran yang dapat digunakan untuk perkembangan usaha dalam berbagai ukuran perusahaan. Seperti halnya pada bab-bab sebelumnya pertimbangan pengawasan disajikan dalam bentuk tanya jawab. Daftar ini, berisi laporan, ikhtisar perkiraan biaya untuk bagian penjualan dan pemasaran.

kesukaan para langganan, serta menjamin bahwa hasil dari penyelidikan tersebut telah dimasukkan dalam strategi objektifitas dan proses perencanaan yang utama.

Sumber : Alexander Hamilton, hal. 344

Daftar 31 : Objektifitas utama untuk fungsi penjualan dan pemasaran

Strategi objektifitas bagaian penjualan :

1. Membuat suatu program administrasi penjualan untuk mendukung strategi penjualan dan pemasaran jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Meningkatkan rencana penjualan untuk semua produk perusahaan.
3. Menjalankan fungsi pelayanan langganan secara efektif didalam organisasi perusahaan.

Strategi objektifitas bagian pemasaran :

1. Menganalisa kelanjutan pemasaran dengan mengutamakan selera langganan, perubahan didalam pemasaran dan sifat-sifat para langganan
2. Meningkatkan strategi pemasaran tertentu untuk mengevaluasi kemungkinan produk baru.
3. Menjalankan strategi pemasaran untuk mendukung perencanaan penjualan jangka panjang maupun jangka pendek.

Daftar 32 : Rencana Kerja untuk fungsi Penjualan

Strategi Objektifitas	Proses Perencanaan
1. Membuat suatu program administrasi penjualan untuk mendukung keberhasilan penjualan	a) Mengadakan pendidikan dan latihan untuk staf yang profesinya sebagai penjual

- b) Mengkoordinir para penjual untuk daerah kerjanya, sehingga tercapai volume dan potensi penjualan yang diharapkan.
- c) Mengadakan suatu rencana yang memadai untuk kompensasi penjualan.
- d) Melengkapi rencana penjualan dengan peralatan yang diperlukan untuk keberhasilan penjualan.
- e) Menggalakan sistem yang efektif untuk memonitor hasil-hasil penjualan terhadap perencanaan dan pelaksanaan kerja para penjual.

2. Meningkatkan rencana penjualan untuk semua produk perusahaan.

- a) Berdasarkan rencana pemasaran, dibuat estimasi berbagai kemungkinan penjualan yang akan datang untuk setiap produk.
- b) Untuk meningkatkan strategi harus berdasarkan pada estimasi unit pen-

jualan, pendapatan yang diharapkan dari produknya.

- c) Mempersatukan rencana penjualan berdasarkan hasil penelitian pemasaran.
- d) Menggunakan suatu sistem untuk mengukur hasil-hasil penjualan terhadap perencanaan.

3. Menjalankan fungsi pelayanan langganan secara efektif di dalam organisasi

- a) Organisasi fungsi pelayanan langganan sebagai tempat untuk menampung semua keinginan dan keluhan-keluhan para langganan.
- b) Membuktikan keinginan yang berhubungan dengan ketidak sempurnaan barang dagangan, terlambatnya pengiriman, ketidak cocokan bukti pembayaran dan surat menyurat langganan yang penting.
- c) Meningkatkan prosedur pengawasan untuk men -

jamin bahwa keinginan dan keluhan-keluhan telah dijawab dan tindakan perbaikan yang memuaskan segera akan diberikan para langganan.

Memberitahukan kepada pimpinan teratas tentang permasalahan yang dikemukakan oleh langganan.

### Daftar 33 : Rencana Kerja untuk fungsi Pemasaran

Strategi Objektifitas	Proses Perencanaan
1. Menganalisa kelanjutan pemasaran dengan mengutamakan selera langganan, perubahan dalam pasar dan sifat-sifat para langganan	a) Menentukan keinginan selera langganan serta menyatukan nya kedalam suatu produk. b) Membantu para langganan dalam menggunakan berbagai produk untuk memenuhi kapasitas mereka. c) Mengevaluasi timbal balik langganan pada semua produk. d) Mengevaluasi persaingan yang konstan.

2. Meningkatkan strategi pemasaran tertentu untuk mengevaluasi kemungkinan produk baru.
- a) Memperoleh timbal balik daripada langganan atas ide-idenya untuk memperbaiki produk-produk yang baru.
  - b) Melakukan studi, pemasaran secara bebas mengenai kemungkinan kedu-dukan produk - produk baru.
  - c) Berdasarkan penemuan-penemuan dalam langkah a dan b, maka dilakukan evaluasi atas kemungkinan produk baru tersebut.
  - d) Mempertimbangkan persaingan dalam mengharapkan keberhasilan produk baru.
  - e) Membuat rekomendasi taksiran untuk pimpinan teratas
3. Menjalankan strategi pemasaran untuk mendukung perencanaan penjualan jangka pendek maupun jangka panjang
- a) Menetapkan presentasi kerja pemasaran yang dapat dicapai untuk 5 tahun yang akan datang.

- b) Menetapkan produk yang akan dijual dipasaran bebas oleh langganan.
- c) Mengestimasi permintaan-permintaan untuk keperluan promosi dalam mendukung langkah A dan B
- d) Mengutamakan kelanjutan dari produksi yang disukai oleh langganan baik dengan produk yang lama maupun produk-produk yang baru

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

Permulaan sejarah asuransi jiwa di Indonesia L.J Harmsen memberi penjelasan dalam bukunya: *Het Levensverzekeringwezen in Nederland Indie en de ontwikkeling daarvan in de laatste 25 jaren* (perasuransian di Indonesia dan perkembangannya dalam 25 tahun terakhir ini) bahwa sejarah perusahaan asuransi jiwa di Indonesia secara praktis dimulai pada tahun 1859.

Pada tahun itu di Batavia (sebutan Jakarta pada masa itu) telah didirikan perusahaan asuransi jiwa dengan nama "De Nederlandsche Indesche levens verzekering en Lyfrente Maatschappij" yang akhirnya dikenal dengan singkatan "Nillmy van 1859".

Sampai sekitar tahun 1880 perusahaan ini merupakan salah satunya perusahaan asing / Belanda yang beroperasi di Indonesia. Selanjutnya secara berangsur-angsur beberapa perusahaan asuransi jiwa yang berkantor pusat di negeri Belanda mulai menunjukkan pula perhatiannya untuk beroperasi di Indonesia melalui penempatan kantor cabang dan perwakilan di sini.

Dalam tahun 1904, disamping NILLMY telah mulai memperlihatkan aktivitas operasionalnya di Indonesia, perusahaan-perusahaan Belanda lainnya antara lain :

1. De Algemeene
2. De Amsterdamsche
3. De Arnhem
4. De Dorechtsche
5. De Ferste Nederlandsche
6. De Ferste Roterdamsche

7. Eigen Hulp (OLVEH)
8. De Hollandsche Societeit
9. De Nationale en De Utrechts che
10. De Nederlanden van 1845
11. De Orderlinge s' Gravenhage

Salah satu alasan-alasan perusahaan itu merasa tertarik untuk membuka kantor cabang/perwakilannya di Indonesia adalah untuk meningkatkan pelayanan mereka kepada para pemegang polisnya yang telah banyak pindah berdomisili di Indonesia.

Alasan lain yang menyebabkan cepatnya pertumbuhan jumlah perusahaan asuransi jiwa (Belanda) yang beroperasi di Indonesia adalah suatu pendapat bahwa Indonesia cukup potensial sebagai pasaran asuransi jiwa tetapi belum terolah.

Daya tarik dan berbagai alasan yang dikemukakan di atas dalam prakteknya ternyata kurang kuat disebabkan karena tidak diperhitungkannya yang masih harus diatasi seperti:

1. Tidak ada atau belum terdapatnya calon-calon peminat asuransi jiwa apabila yang terdapat digolongkan ke dalam golongan yang telah sadar berasuransi jiwa. Pada waktu itu calon-calon yang telah dapat dianggap sebagai prospek yang terbaik adalah hanya bangsa Belanda saja sedangkan penduduk bangsa Indonesia, meskipun merupakan jumlah terbesar belum dapat dijadikan prospek asuransi jiwa, demikian pula halnya dengan penduduk bangsa Cina.
2. Prospek-prospek asuransi jiwa sebagian terpusat hanya di kota-kota besar saja dan yang dianggap kota besar saat itu baru Jakarta (Batavia) dan Surabaya yang dapat dihubungkan dengan jalan kereta api dalam dua hari berjalan. Biaya akuisisi dan pemeliharaan di kota-kota tersebut menjadi tinggi.

3. Juga akuisisi ke kota-kota "pedalaman" yang pada waktu itu termasuk kota Semarang, Bandung, Yogja, Malang dan daerah-daerah perkebunan memakan biaya yang tinggi.

Hal-hal tersebut di atas baru menggambarkan keadaan di pulau Jawa saja, keadaan di luar Jawa menggambarkan hal-hal yang lebih sulit lagi karena pengangkutan dari Jakarta ke tempat-tempat lain hanya diselenggarakan dengan kapal-kapal K. P. M. yang tempat-tempat tujuannya adalah baru kota-kota pelabuhan yang dapat disinggahinya saja, belum lagi kalau kita perhatikan perjalanan ke kota-kota dan tempat lain di pedalamannya.

Berkenaan dengan keadaan penduduk yang tadinya dianggap sebagai prospek yang baik diberitakan bahwa dalam taraf perkembangan nasyarakat ketika itu terbagi dalam beberapa golongan seperti berikut :

- a) Bangsa Indonesia
- b) Bangsa Eropa
- c) Bangsa Cina
- d) Dan bangsa-bangsa Asia lainnya (Vreemde Oosterlingen) Yang apabila dilihat dari segi prospek asuransi jiwa dapat disimpulkan bahwa :
  - Bangsa Indonesia, termasuk jumlah terbesar tetapi belum dapat dimasukkan dalam golongan prospek yang menguntungkan (dilihat dari segi taraf hidup dan kesehatannya).
  - Bangsa Eropa, yang dianggap sebagai para pendatang yang "diimpor" (geimporteerde Europeanen) dan segolongan kecil para Indo dan yang tunduk pada hukum Eropa, meskipun jumlahnya tidak besar, dapat dimasukkan dalam golongan prospek asuransi jiwa yang terbaik dan menguntungkan.
  - Bangsa Cina dan bangsa Asia lainnya pada mulanya dianggap sebagai prospek asuransi jiwa yang kurang baik, tetapi lambat laun para petugas

operasional perusahaan-perusahaan asuransi jiwa termasuk NILLMY mulai mengadakan pendekatan-pendekatan kepada mereka.

Dalam jumlahnya/gambaran angka yang dikutip dan hasil sensus penduduk tahun 1920 (Volkstelling 1920) maka keadaan penduduk di Indonesia pada waktu itu adalah :

- Bangsa Indonesia \_\_\_\_\_ 50.000.000
- Bangsa Eropa \_\_\_\_\_ 170.000
- Bangsa Cina dan Asia lainnya \_\_\_\_\_ 880.000

Dibandingkan dengan banyaknya perusahaan asuransi jiwa yang beroperasi disini, maka jumlah penduduk yang dapat dijadikan prospek yang baik masih jauh daripada seimbang.

Oleh karena itu perusahaan-perusahaan asuransi jiwa meningkatkan operasionalnya kepada golongan-golongan Cina dan bangsa Asia lainnya, bahkan sudah dimulai pula diadakan kegiatan prospekting kepada orang-orang Indonesia, meskipun hal ini terbatas dilakukan kepada golongan yang kaya dan berkedudukan baik saja.

Menurut undang-undang yang berlaku dalam dunia usaha, maka semua perusahaan asuransi jiwa yang beroperasi di Indonesia ketika itu dapat dibagi dalam :

- a) Golongan perusahaan yang tunduk kepada undang-undang Belanda tentang perusahaan Asuransi Jiwa, tertanggal 22 desember 1922, dalam golongan ini termasuk NILLMY dan perusahaan-perusahaan Belanda lainnya yang berpusat di Negeri Belanda.
- b) Lembaga-lembaga di dalam negeri (Indonesia) yang tunduk (tidak berlaku baginya) undang-undang tersebut.
- c) Perusahaan-perusahaan luar negeri.

Dalam jangka waktu 25 tahun sejak masuknya asuransi jiwa di Indonesia perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam golongan a, tersebut di atas banyak mengurangi kegiatannya, tetapi sebaliknya

perusahaan-perusahaan yang hanya mau menyelesaikan urusan-urusan pemeliharaannya saja bertambah banyak.

Perusahaan-perusahaan yang menghentikan operasinya adalah antara lain :

- De Hollandsche Societeit pada tahun 1912.
- Dordrechtsche pada tahun 1920, setelah penyatuan kepentingannya dengan Eerste Nederlandsche dan banyak lagi perusahaan yang menghentikan operasinya sedangkan pemeliharaan portofolio yang ada diserahkan kepada NILLMY van 1859.

Disamping NILLMY, perusahaan-perusahaan yang masih tetap bertahan sampai saat itu adalah :

- De Arnhem
- De Eerste Nederlandsche
- De Nederlanden van 1845
- De H. A. V. Band.

Sedangkan beberapa perusahaan lainnya, seperti De Algemeene Friesche, De Hollandsche Societeit dsb, meskipun telah menghentikan aktivitasnya tetapi masih mempunyai kepentingan di Indonesia yang pengurusannya diserahkan kepada perusahaan yang masih dapat bertahan.

Dikalangan masyarakat Indonesia sendiri telah mulai juga didirikan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa yang ketentuan-ketentuannya tidak diatur dalam undang-undang asuransi Belanda.

Dalam golongan perusahaan ini terdapat dua bentuk organisasinya :

- a) Perusahaan yang mengusahakan pembentukan dana (fondsen) untuk digunakan sebagai pembayaran seperti pada asuransi jiwa tetapi tanpa menggunakan cara-cara perhitungan dan tanpa menggunakan tenaga-tenaga teknis asuransi jiwa.

- b) Perusahaan yang ada pada dasarnya memang bermaksud untuk berusaha dilapangan perasuransian jiwa dengan cara-cara ilmiah.

Dalam catatan L. J. Harmsen itu juga disebutkan bahwa secara kronologis telah didirikan perusahaan-perusahaan di bawah ini :

1. Pada tahun 1904 telah didirikan "AURORA" Nederlandsche Indische Vereeniging tot onderlinge Verzekering met gelegenheid tot sparen (perkumpulan di Hindia Belanda Yang mengusahakan asuransi dengan membuka kesempatan untuk menabung), penganjur dan pendirinya adalah J. des Amorie van der Hoeven yang berpandangan bahwa perusahaan-perusahaan asuransi jiwa yang telah ada seperti NILLMY cs. adalah perusahaan yang telah bekerja secara kolot (oude bedryfen) dan berusaha dengan prinsip "pendustaan matematis" (winskunding gefopt). Cara-cara kerja seperti disamping kolot juga merugikan yang berkepentingan, oleh karena itu harus ditinggalkan. Berkat kerajinan dan ketekunan para pemimpinnya Aurora pernah menjadi besar, tetapi setelah pendirinya meninggal dan digantikan oleh pimpinan lain yang bersifat korup, maka pada akhir 1926 keadaan perusahaan tidak memungkinkan lagi untuk bertahan terus sehingga terpaksa dihentikan. Portefolio pertanggungan yang masih ada yang meliputi jumlah sebesar 1,5 juta gulden dialihkan pemeliharaannya kepada NILLMY.
2. Dalam tahun 1915 didirikan di Bandung C. O. J. L = Centrale Onderlinge Javaansch Levesverzekering (pusat asuransi jiwa bersama) dengan modal jaminan (garantie kapital) sebesar F. 50.000. (limapuluh ribu golden). Yang mendirikanannya adalah bekas kepala perwakilan "ARNHEN" yang akhirnya berusaha sendiri menyelenggarakan asuransi jiwa khusus untuk bangsa Indonesia. Dibawah pimpinannya perusahaan ini sempat mencapai puncak perkembangannya tahun 1925. Setelah pimpinannya diganti oleh orang asuransi juga, bekas kepala perwakilan "De Dordrechtsche" keadaan perusahaan makin lama

makin menurun demikian juga halnya dengan "J. S."=Ordellinge Javaansche-Spaarkas (Usaha penanungan bersama Jawa) yang berada dibawah satu pimpinan dengan "C. O. J. L". Tahun 1927 kedua perusahaan itu dinyatakan pailit.

3. Tahun 1920 juga di Bandung didirikan "De Ordellinge Levensverzekering Insulinde"= Asuransi Jiwa bersama Insulinde=(=Nusantara) pendirinya adalah salah seorang bekas pengurus C. O. J. L dan beroperasi khusus dikalangan bangsa Belanda saja. Perusahaan ini tidak dapat berkembang dan pada tahun 1927 dinyatakan pailit.
4. Dikalangan orang-orang Cina telah mulia pula didirikan usaha-usaha pertanggungan jiwa untuk kepentingan golongan sendiri. Pada tahun-tahun 1919 telah didirikan di Jakarta (Batavia) suatu perusahaan yang diberi nama "E.C.I.L.MY" (perusahaan asuransi jiwa bangsa Cina yang pertama) yang beroperasi khusus di kalangan orang-orang Cina saja. Sebagai dorongan untuk mendapatkan modal kerja yang besar dalam waktu yang singkat, perusahaan ini telah menempuh jalan yang luar biasa yaitu dengancara memberikan pinjaman premi (premi-leening) sebesar F. 1.250.000 (satu juta dua ratus lima puluh ribu gulden). Tentang pinjaman-pinjaman dengan jaminan hypoteek dan untuk keperluan pembangunan gedung-gedung (bouw-crediet). Usaha-usaha dibidang asuransi jiwa lambat laun diabaikan dan laporan-laporan tahunan mengenai ini tidak pernah dipublikasikan.
5. Perusahaan Cina lainnya telah pula didirikan di Jakarta pada tahun 1919 itu yang memakai nama "Hoa Kiaw Poo Sioe Kongsi, Indische Lloyd"= Perusahaan Cina peranakan. Tujuan perusahaan ini adalah menyelenggarakan usaha-usaha Asuransi jiwa biasa dan asuransi rakyat dan lain-lain macam asuransi. Usaha asuransi jiwa biasa dan asuransi rakyat dilaksanakan tidak lama bahkan dihentikan sama sekali.

6. Indonesia didirikan pada tahun 1921 di Bandung oleh pendirinya Dr. Sam Ratulangi dan Maitland dengan tujuan mengadakan pertanggungjawaban jiwa khusus kepada orang-orang Indonesia. Tetapi sayang, perusahaan ini tidak dapat berperan sebagaimana mestinya karena tidak lama kemudian dinyatakan pailit. Laporan-laporan lain tentang perkembangan tidak terdapat, yang penting untuk dicatat disini adalah tentang salah seorang pendirinya Dr. Sam Ratulangi karena beliau adalah seorang pimpinan dan tokoh kemerdekaan Indonesia. Nama lengkapnya Dr. G. S. S. J. Ratulangi (1881-1949). Menurut riwayat hidupnya, waktu muda Ratulangi pernah belajar di Eropa di Zurich, Swiss dan di sana diperolehnya gelar doktor dalam ilmu matematika. Dialah salah satu pemuda Indonesia yang mencapai gelar tertinggi itu pada masanya dan karena itulah pemerintah Hindia Belanda mengizinkan mengajar di A. M. S. di Yogyakarta (Buku pahlawan kemerdekaan terbitan kementerian penerangan 10 November 1953).
7. Pada tanggal 12 Februari 1912, A. J. B. Bumi Putera didirikan di kota Magelang. Mula-mula nama yang dipilih pada pendirinya "Perserikatan Georoe-georoe Hindia Belanda" dengan tujuan menyelenggarakan asuransi jiwa dikalangan orang-orang Indonesia yang berkedudukan sebagai pegawai (ambtenaar) pemerintah Hindia Belanda dan Swapraja (Zelfbestuur) Pencetus ide dan pendirinya adalah R. W. Dwidjosewojo, seorang guru bahasa Jawa pada Sekolah Guru di Yogyakarta dan salah seorang anggota pengurus besar Boedi Oetomo. Pemerintah Hindia Belanda ketika itu telah mengizinkan usaha tersebut. Menurut penjelasan Bumi Putra sendiri dalam brosur peringatan 50 tahunnya, bahkan atas permintaan para pengurus, pemerintah telah memberikan subsidi pada tahun 1913 yang dihentikan dalam 1923. Subsidi itu besarnya F. 300,- (tiga ratus gulden) dengan

syarat bahwa usaha ini hanya bergerak dikalangan pegawai negeri dan swapraj saja. Ruang gerak inilah antara lain yang dijadikan landasan pemikiran untuk merubah perserikatan Georoe-georoe tersebut di atas menjadi "O. L. M. (=Onderlinge Levensverzekering Maatschappij) Boemi Poetera yang berkewajiban menampung permintaan asuransi jiwa orang-orang dewasa. Para tertanggung yang belum dewasa, yang berusia dibawah 7 tahun dipertanggungkan pada " O. L. M. Boemi Poetera Merdeka" yang akhirnya disatukan dengan perusahaan induknya. Telah diakui pula oleh para pengurus bahwa dengan subsidi tersebut perusahaan dapat menutup ongkos-ongkos administrasinya yang mula-mula hampir tidak terbiayai. Dalam tahun 1920 kedudukan kantor pusatnya dipindahkan dari Magelang ke Yogyakarta.

- Perusahaan-perusahaan lainnya.

Disamping perusahaan-perusahaan tersebut di atas, terutama yang tidak termasuk dalam ruang lingkup Eropa, telah didirikan dan beroperasi sekitar tahun 1924. Perusahaan-perusahaan dimaksudkan seperti tersebut dibawah ini :

1. de Bataviasche O.L. My berkedudukan di Jakarta
2. de O.L. My "Djawa" berkedudukan di Jakarta
3. de O.L. My "Goena Pralaya" di Yogyakarta
4. de O.L. My "De Koraal" di Yogyakarta
5. de O.L. My "Ngesti Hardjo Mataram" di Yogyakarta
6. de O.L. My "Oude Kweekscholieren Bond" di Yogyakarta
7. de O.L. My "Rieke Woeri" Yogyakarta
8. de O.L. My "Reksa Djiwangga" Yogyakarta
9. de O.L. My "Sparrhulp" berkedudukan di Surabaya
10. de O.L. My "Indonesia" berkedudukan di Surakarta
11. de O.L. My "Oesaha Moelja" di Surakarta
12. de O.L. My "De Vorstenlanden" Surakarta

Dari berbagai peristiwa tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kalau diperhatikan dari banyaknya perusahaan yang didirikan, pemikiran akan pentingnya asuransi jiwa dikalangan bangsa Indonesia sudah mulai timbul dan kalau diperhatikan dari status perusahaan yang timbul tenggelam itu, khususnya perusahaan-perusahaan yang tidak termasuk dalam ruang lingkup hukum Eropa, hampir semua berbentuk perusahaan bersama (mutual) yang dilandasi kepada cara-cara bergotong royong yang sesuai dengan prinsip hidup bangsa Indonesia.

Sebagaimana yang sudah kita sadurkan diatas tadi, dimana perusahaan negara yang telah dibentuk oleh pemerintah melalui peraturan-peraturan dan undang-undang tersebut, dimana dalam pelaksanaan pertumbuhan dan perkembangan usaha maka pemerintah harus turut bertanggung jawab sampai dengan permasalahan yang sekecil-kecilnya. Misalnya saja yang cukup serius dihadapi oleh pemerintah dalam melaksanakan kesejahteraan pegawai/karyawan sampai dengan istilah yang dikenal yaitu pensiun janda dan piatu. Dalam hal inilah pemerintah merasa perlu untuk merombak seluruh jenis usahanya yang berbentuk perusahaan negara dialihkan seperti lain sebagainya perusahaan umum, perusahaan jawatan, dan perusahaan perseroan. Resiko ini dianggap oleh pemerintah, dimana badan usaha ini telah dipercayakan kepada seseorang pejabat tertingginya dapat mengatur hala seperti diatas, sehingga dalam hal ini pemerintah tidak direpotkan oleh permasalahan-permasalahan yang merumitkan. Sudah jelas, bahwa pemerintah hanya dapat mengatur jalur-jalur badan pemerintahan saja. Sehingga maksud dan tujuan pemerintah dalam pemerataan dalam kesejahteraan pegawai/karyawan sesuai peraturan dan perundang-undangan yang telah ditetapkan didalam pelaksanaan hal tersebut pada undang-undang no. 14 tahun 1969, memperkuat atas undang-undang no. 14 tahun 1948. Dengan demikian baik kepada pegawai/karyawan badan-badan pemerintah dan karyawan

sebagai usaha pemerintah telah dapat diatur sedemikian rapinya dalam pelaksanaan dan perundang-undangan yang telah dicetuskan sebelumnya. Untuk ini, kiranya supaya diketahui perubahan perusahaan negara tersebut menjadi perusahaan perseroan terbatas (PT) merupakan suatu kemajuan bagi melindungi kesejahteraan seluruh aparat tenaga kerja baik karyawan pemerintah maupun karyawan non pemerintah, yang bukan perusahaan swasta. Maka bersama ini, Insya Allah perkembangan perusahaan perseroan (Persero) PT. Asuransi Jiwasraya, dapat berkembang sebagaimana yang diharapkan.

### **Struktur Organisasi Perusahaan**

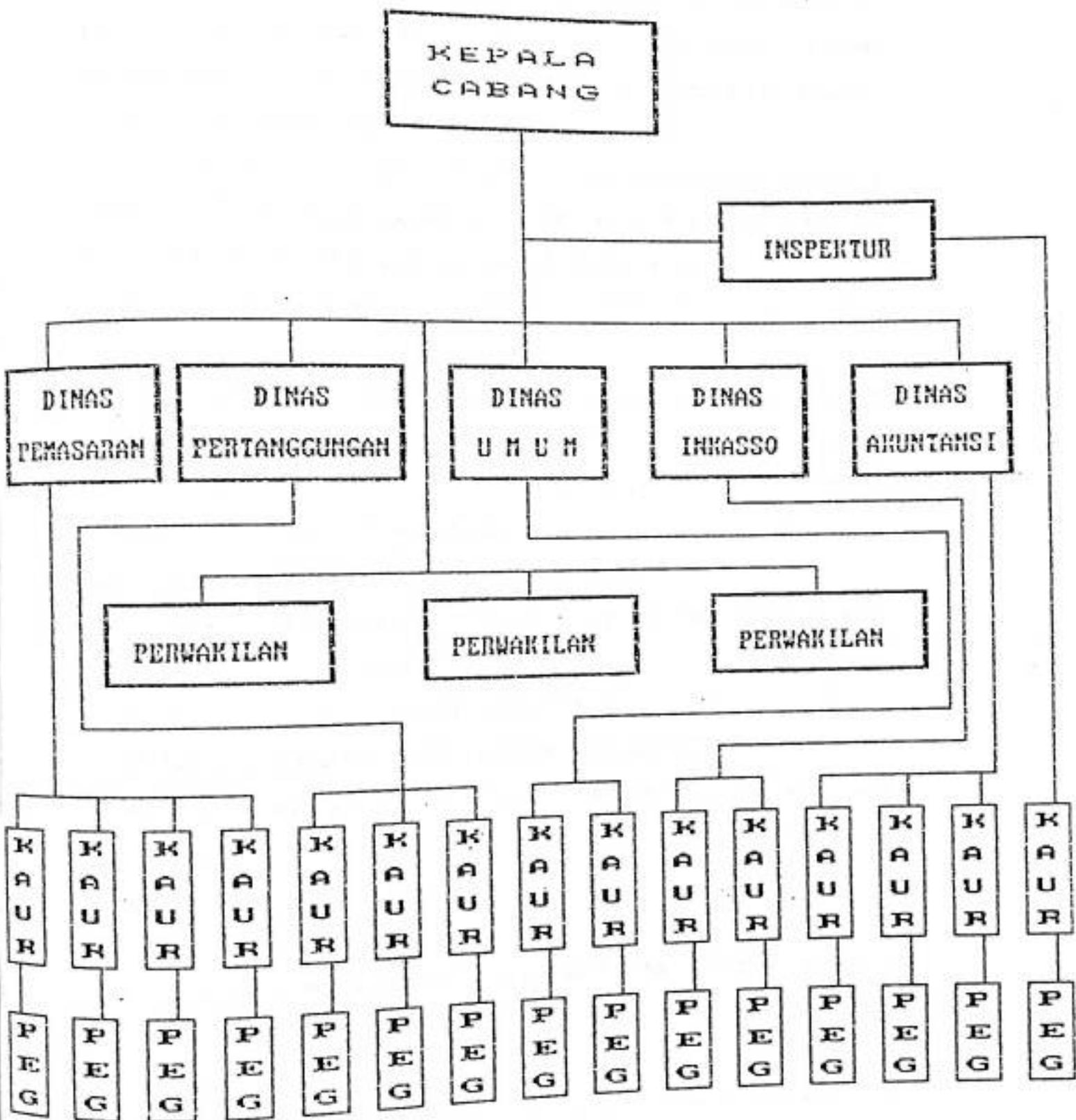
Struktur organisasi yang sedang berjalan sampai saat ini diperusahaan perseroan (Persero) PT. Asuransi Jiwasraya, Dipandang dari segi manajemen memang kurang memadai pada kesatuan yang telah tertera pada chart terlampir. Hal ini mungkin direksi sebagai direktur utama yang diangkat oleh pemerintah melalui Menteri Keuangan Republik Indonesia belum lagi mendapatkan respons yang untuk melengkapi masalah-masalah yang menyangkut hal tersebut. Sebab, orang yang menjabat direktorium umum sebagai direktur, diangkat dan diberhentikan oleh pemerintah melalui Menteri Keuangan Republik Indonesia juga. Itulah sebabnya, direktorium umum tersebut belum ada yang menjabatnya. Dan untuk sementara lokasinya masih ditangani langsung oleh direksi.

Mudah-mudahan kelangsungan ada perubahan-perubahan yang lebih mantap sesuai chart dimaksud, dapat terisi atas kekurangan-kekurangan yang ada dan menyisihkan kelebihan-kelebihan yang tertera. Sehingga apa yang dimaksud dengan kata "Staff" sesuai dengan fungsi manajemennya memang merupakan tongkat yang dapat dihandalkan sebagaimana jalan usaha.

Selanjutnya akan disajikan skema struktur organisasi PT. (Persero)  
Asuransi Jiwasraya Ujung pandang yaitu sebagai berikut :



STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)  
 PT. ASURANSI JIWASKAYA  
KANTOR CABANG BESAR DAN CABANG UTAMA



STRUKTUR YANG BERLAKU DAN MASIH BERJALAN DI SETIAP CABANG BESAR DAN CABANG UTAMA.

### 3. Program Manajemen Audit Atas Fungsi Penjualan

Dengan semakin berkembangnya bisnis jasa asuransi, maka perlunya ditunjang oleh manajemen yang efisien dan efektif dalam pengelolaan jasa asuransi tanpa disadari oleh manajemen yang efisien dan efektif maka tidaklah mungkin tujuan sasaran dalam perusahaan asuransi dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Untuk menunjang pengelolaan aktifitas usaha dalam perusahaan asuransi maka perlunya manajemen audit, peranan manajemen audit digunakan untuk mengevaluasi fungsi tertentu dalam organisasi perusahaan khususnya dalam mencapai pengelolaan fungsi-fungsi dalam perusahaan.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka salah satu titik tolak dalam audit manajemen dalam perusahaan asuransi khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang adalah fungsi penjualan. Dengan demikian maka audit manajemen program khususnya fungsi penjualan adalah sebagai berikut :

Prosedur manajemen audit atas fungsi penjualan dan pemasaran khususnya pada adalah sebagai berikut :

1. Minta struktur organisasi PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang guna melihat apakah susunan organisasi sudah mencerminkan delegasi wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan.
2. Periksa dan lakukan pengamatan dalam fungsi-fungsi penjualan dan pemasaran asuransi, hal ini dapat dilakukan :
  - Apakah pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing fungsi (fungsi penjualan dan pemasaran) telah di lakukan berdasarkan pembagian tugas dalam struktur organisasi.
  - Apakah tidak adanya perangkapan tugas antara fungsi penjualan dan fungsi pemasaran polis asuransi.

3. Periksa SPI atas fungsi penjualan dan pemasaran salah satu upaya yang ditempuh oleh manajemen audit guna menunjang pemeriksaan atas fungsi penjualan dan pemasaran adalah dengan membuat questioner/tanggapan SPI atas fungsi penjualan. Sasaran dalam pemeriksaan adalah untuk melihat sejauh mana efektifitas fungsi penjualan dalam mengelola pemasaran jasa asuransi.

## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 5. 1. Analisis Manajemen Audit

Pertimbangan pelaksanaan kegiatan perusahaan asuransi sangat berhubungan dengan pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Hal ini dimaksudkan untuk menunjang keberhasilan suatu perusahaan asuransi dalam melaksanakan kegiatan usaha asuransi. Guna mewujudkan sasaran dalam perusahaan maka perlu pemisahan tugas dan tanggung jawab masing-masing fungsi penjualan dan pemasaran.

Fungsi pemasaran berperan untuk menunjang peningkatan jumlah klien (nasabah) asuransi serta meningkatkan tingkat penjualan polis asuransi untuk periode akan datang.

##### 5. 1. 1. Sasaran Dalam Manajemen Audit atas Fungsi Penjualan.

Tujuan dan sasaran pemeriksaan manajemen atas fungsi penjualan, khususnya PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung pandang adalah sebagai berikut :

- Untuk menganalisa peranan fungsi penjualan polis asuransi, PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang guna mendukung rencana pemasaran dalam perusahaan asuransi.
- Untuk mengevaluasi pengendalian dan fungsi manajemen penjualan dalam menentukan rencana pemasaran asuransi jiwa khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang.

##### 5. 1. 2. Objektivitas Dari Pemeriksaan Fungsi Penjualan

Objektivitas fungsi penjualan polis asuransi secara langsung didukung oleh setiap fungsi yang ada dalam PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang. Salah satu Evaluasi yang sangat penting dalam mencapai strategi objektivitas penjualan

adalah untuk mengetahui fungsi penjualan dalam PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang yakni dengan membandingkan penjualan dan pemasaran dengan hasil-hasil yang direncanakan dengan realisasinya.

Adapun objek fungsi penjualan dalam manajemen audit adalah sebagai berikut :

1. Membuat program administrasi penjualan guna mendukung strategi penjualan dan pemasaran jangka pendek dan jangka panjang.
2. Meningkatkan rencana penjualan polis asuransi khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang.

Selanjutnya strategi objektifitas fungsi pemasaran yakni :

1. Menganalisa kelanjutan fungsi pemasaran dengan mengutamakan pelayanan calon nasabah, sifat-sifat calon nasabah.
2. Meningkatkan strategi pemasaran asuransi untuk mengevaluasi kemungkinan adanya pesaing.
3. Menjalankan strategi pemasaran untuk mendukung fungsi penjualan jangka pendek maupun jangka panjang.

### *5. 1. 3 Peranan dan fungsi Internal Audit*

Perkembangan pelaksanaan kegiatan perusahaan asuransi sangat berhubungan dengan pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Hal ini dimaksudkan untuk menunjang suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha asuransi, guna menunjukkan sasaran dalam perusahaan asuransi maka perlunya ditunjang oleh adanya fungsi internal audit dalam pemeriksaan manajemen.

Fungsi internal audit dalam pemeriksaan manajemen, khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang adalah :

1. Untuk menentukan baik / tidaknya sistem pengawasan yang dilakukan oleh PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang.
2. Bertanggung jawab dalam menentukan apakah pelaksanaan keuangan yang dilakukan dalam perusahaan asuransi telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Wewenang dan tanggung jawab internal audit dalam pemeriksaan manajemen, khususnya PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang adalah melakukan pemeriksaan atas sistem pengawasan intern yang diterapkan oleh perusahaan dan selain daripada itu menilai kebijaksanaan, rencana prosedur yang telah diterapkan oleh PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang.

#### *5. 1. 4 Program Manajemen Audit Atas Fungsi Penjualan Jasa PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang.*

Dengan semakin berkembangnya bisnis jasa asuransi, maka perlunya ditunjang oleh manajemen yang efisien dan efektif dalam pengelolaan jasa asuransi tanpa disadari oleh manajemen yang efisien dan efektif maka tidaklah mungkin tujuan sasaran dalam perusahaan asuransi dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Untuk menunjang pengelolaan aktifitas usaha dalam perusahaan asuransi maka perlunya manajemen audit, peranan manajemen audit digunakan untuk mengevaluasi fungsi tertentu

dalam organisasi perusahaan khususnya dalam mencapai pengelolaan fungsi-fungsi dalam perusahaan.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka salah satu titik tolak dalam audit manajemen dalam perusahaan asuransi khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang adalah fungsi penjualan. Dengan demikian maka audit manajemen program khususnya fungsi penjualan adalah sebagai berikut :

Prosedur manajemen audit atas fungsi penjualan dan pemasaran adalah sebagai berikut :

1. Minta struktur organisasi PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang guna melihat apakah susunan organisasi sudah mencerminkan delegasi wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan.
2. Periksa dan lakukan pengamatan dalam fungsi-fungsi penjualan dan pemasaran asuransi, hal ini dapat dilakukan :
  - Apakah pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing fungsi (fungsi penjualan dan pemasaran) telah dilakukan pembagian tugas masing-masing dalam struktur organisasi.
  - Apakah tidak adanya perangkapan tugas antara fungsi penjualan dan fungsi pemasaran polis asuransi.
3. Periksa SPI atas fungsi penjualan dan pemasaran salah satu upaya yang ditempuh oleh manajemen audit guna menunjang pemeriksaan atas fungsi penjualan dan pemasaran adalah dengan membuat questioner/tanggapan SPI atas fungsi penjualan. Sasaran dalam pemeriksaan adalah untuk melihat sejauh mana efektifitas fungsi penjualan dalam mengelola pemasaran jasa asuransi.

Untuk lebih jelasnya akan disajikan questioner atas fungsi penjualan dan pemasaran jasa asuransi pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang yaitu sebagai berikut :

**TABLE I**  
**PT. (PERSERO) ASURANSI JIWASRAYA UJUNG PANDANG**  
**TANGGAPAN/KUESIONER SPI ATAS FUNGSI**  
**PENJUALAN DAN PEMASARAN JASA ASURANSI**

No.	Kuesioner	Tanggapan		
		Ya	Tidak	Ket.
1	Apakah fungsi penjualan terpisah dengan fungsi pemasaran	-	√	
2	Apakah laporan hasil pemasaran telah diotorisasi oleh fungsi penjualan	-	√	
3	Apakah fungsi penjualan dan fungsi penagihan piutang premi asuransi terpisah	-	√	
4	Apakah pencatatan terjadinya penjualan polis asuransi dicatat oleh fungsi penjualan	√	-	
5	Apakah penerapan pengendalian penjualan telah dilakukan secara efektif	-	√	
6	Apakah fungsi penjualan telah melaksanakan fungsinya secara tepat	-	√	
7	Apakah tidak tercapainya target dalam penjualan diakibatkan oleh kurangnya pembinaan dalam hal pemasaran	√	-	
8	Apakah dalam pemasaran telah dilaksanakan sesuai dengan skill	√	-	

9	Apakah dalam fungsi audit dalam penyusunan program audit telah sesuai dengan teori	-	√	
---	--	---	---	--

Sumber : Hasil interview atas bagian penjualan dan pemasaran PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang

Berdasarkan hasil tanggapan/quesioner SPI khususnya atas fungsi penjualan pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang maka dapatlah disajikan sebagai berikut :

1. Dalam pengelolaan fungsi penjualan belum terpisahkan dengan fungsi pemasaran, atau dengan kata lain perusahaan belum memisahkan wewenang dan tanggung jawab masing-masing fungsi sehingga menggambarkan terjadinya perangkapan tugas dalam fungsi pemasaran asuransi.
2. Pelaksanaan pengendalian penjualan yang dilakukan oleh perusahaan belum efektif sehingga menyebabkan penjualan premi khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang tidak tercapai.

Dengan demikian maka dapatlah dikatakan bahwa dengan adanya peningkatan fungsi dalam dinas pemasaran khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang mengakibatkan pengendalian penjualan premi asuransi tidak tercapai. Untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang, maka perlunya kerjasama antara fungsi penjualan dan fungsi pemasaran.

## 5. 2. Analisis Efektifitas Fungsi Penjualan dalam Manajemen Audit

Semakin Berkembangnya dunia usaha asuransi khususnya di Indonesia, maka tujuan dari manajemen perusahaan adalah mempertahankan kontinuitas dengan berusaha memperoleh dan mendapatkan keuntungan yang optimal. Untuk menunjang tercapainya sasaran daripada perusahaan, maka menciptakan rangkaian kerjasama yang terorganisir antara fungsi-fungsi yang ada dalam struktur organisasi.

Dengan adanya pengelolaan manajemen yang efisien maka dapat menunjang tercapainya jalinan hubungan timbal balik dan saling menunjang antara fungsi yang satu dengan fungsi yang lainnya. Suatu kriteria yang terpenting dalam penyusunan organisasi perusahaan mempunyai kedudukan yang bebas dan berdiri sendiri diantara fungsi pemasaran dan fungsi-fungsi lainnya dalam struktur organisasi.

Salah satu faktor yang menunjang suksesnya masing-masing bagian dalam mencapai tujuannya adalah fungsi penjualan. Dengan adanya fungsi penjualan maka perusahaan dapat memperoleh penghasilan guna menunjang kelangsungan hidup perusahaan khususnya dalam membiayai operasi perusahaan dalam setiap periode, sehingga diperoleh laba dari penjualan.

Dari hasil analisis mengenai tanggapan SPI pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung pandang, menunjukkan bahwa fungsi penjualan yang terkait dalam pemasaran asuransi adalah fungsi penjualan dan fungsi pemasaran. Wewenang dan tanggung jawab atas fungsi penjualan adalah untuk mencari nasabah dan menyusun rencana pemasaran dalam penjualan jasa asuransi.

Untuk menunjang efektifitas fungsi penjualan premi asuransi dalam manajemen audit sehingga dapat diketahui efisiensi dalam fungsi

penjualan premi asuransi maka terlebih dahulu akan disajikan besarnya target penjualan premi asuransi dari kuartal I s/d kuartal IV tahun 1995 yaitu sebagai berikut :

**TABEL II**  
**PT. (PERSERO) ASURANSI JIWASRAYA**  
**TARGET PENJUALAN PREMI ASURANSI DARI**  
**KUARTAL I s/d KUARTAL IV SELAMA TAHUN 1995**

Daerah Perwakilan	Kuartal				Total Penjualan Premi Asuransi
	I	II	III	IV	
Ujungpandang	178.750.000	149.750.000	159.650.000	160.000.000	648.150.000
Bulukumba	125.250.000	154.550.000	157.650.000	162.500.000	599.950.000
Pare-pare	175.650.000	136.750.000	146.550.000	166.550.000	625.500.000
Kendari	125.350.000	145.350.000	149.550.000	169.550.000	589.800.000
Bone	145.650.000	149.650.000	150.350.000	152.000.000	579.500.000
Palopo	149.350.000	165.400.000	177.350.000	178.750.000	670.800.000
	900.000.000	901.400.000	941.100.000	989.350.000	3.731.700.000

Sumber : PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujungpandang

Dari target penjualan polis asuransi pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang maka untuk melihat efektifitas target penjualan maka terlebih akan disajikan realisasi penjualan polis asuransi khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang maka berikut ini akan disajikan melalui tabel berikut ini :

**TABEL III**  
**PT. (PERSERO) ASURANSI JIWASRAYA**  
**REALISASI PENJUALAN POLIS ASURANSI**  
**DARI KUARTAL I s/d KUARTAL IV SELAMA TAHUN 1995**

Daerah Perwakilan	Kuartal				Total Penjualan Polis Asuransi
	I	II	III	IV	
Ujungpandang	179.650.000	148.550.000	165.650.000	164.650.000	658.500.000
Bulukumba	126.550.000	156.750.000	150.000.000	155.650.000	588.950.000
Pare-pare	176.550.000	134.550.000	156.650.000	155.450.000	623.200.000
Kendari	123.550.000	126.650.000	159.550.000	179.650.000	589.400.000
Bone	147.650.000	149.750.000	160.550.000	158.000.000	615.950.000
Palopo	150.350.000	175.650.000	174.550.000	179.650.000	680.200.000
	904.300.000	891.900.000	966.950.000	835.208.000	3.756.200.000

Sumber : PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujungpandang

Dari data tentang target dan realisasi penjualan polis asuransi maka berikut ini akan disajikan perbandingan antara target penjualan dengan realisasi penjualan polis asuransi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL IV**  
**PT. (PERSERO) ASURANSI JIWASRAYA**  
**PERBANDINGAN ANTARA TARGET DENGAN REALISASI**  
**PENJUALAN POLIS ASURANSI KUARTAL I s/d KUARTAL IV 1995**

Daerah Perwakilan	Target Penjualan Premi Asuransi	Realisasi Penjualan Premi Asuransi	Selisih Penjualan Polis Asuransi Rp	%	
Ujungpadang	648.150.000	658.500.000	10.350.000	1,59	F
Bulukumba	549.950.000	588.950.000	11.000.000	1,83	F
Pare-pare	625.500.000	623.200.000	(2.300.000)	0,36	UF
Kendari	589.800.000	589.400.000	(400.000)	0,06	UF
Bone	579.500.000	615.450.000	18.450.000	3,08	F
Palopo	670.800.000	680.200.000	9.400.000	1,40	F
	3.731.700.000	3.756.200.000			

Sumber : Hasil Olahhan Data

Keterangan :  
 \* Favorable (Mencapai Target)  
 \*\* Unfavorable (Tidak Mencapai Target)

Dari hasil analisis perbandingan antara target dengan realisasi penjualan premi asuransi dari kuartal I s/d kuartal IV selama tahun 1995 menunjukkan bahwa daerah perwakilan terdapat selisih penjualan Rp. 10.350.000,- atau 1,59%, Bulukumba sebesar Rp. 11.000.000,- atau sebesar 1,83%, Parepare sebesar sebesar rp. 2.300.000,- atau 0,36%, Kendari sebesar Rp. 400.000 atau 0,06%, Bone sebesar Rp. 18.450.000,- atau sebesar 1,40% tidak tercapainya target penjualan disebabkan oleh beberapa faktor antara lain :

a) Fungsi penjualan dalam pemasaran polis asuransi belum dapat melaksanakan fungsinya secara tepat, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor :

- Kurangnya kerjasama antara fungsi penjualan dan fungsi pemasaran.
- Kurangnya skill dalam pemasaran asuransi, juga program pemasaran yang diterapkan belum dapat berfungsi sebagai mana yang direncanakan.

b) Kurangnya pembinaan yang dilakukan oleh PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang dalam hal pemasaran asuransi.

Untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan maka perlunya kerjasama antara fungsi penjualan dan fungsi pemasaran, dengan wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut :

a) Fungsi pemasaran

Wewenang dan tanggung jawab atas fungsi pemasaran adalah sebagai berikut :

- membuat program administrasi penjualan jasa asuransi guna mendukung program pemasaran jangka pendek dan jangka panjang.
- Menerapkan / menyusun rencana pemasaran jasa asuransi.

## b) Fungsi penjualan

Seperti fungsi penjualan jasa asuransi adalah :

- Untuk menjalankan strategi pemasaran guna menunjang penjualan jasa jangka panjang dan pendek
- Untuk menganalisa kelanjutan fungsi pemasaran dengan mengutamakan calon nasabah, sifat-sifat calon nasabah.

Berdasarkan hasil analisis mengenai audit manajemen atas fungsi penjualan pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang belum sesuai dengan teori yang masih berlaku dikatakan belum sesuai dengan teori adalah sebagai berikut :

1. Prosedur dan program audit manajemen, khususnya pada fungsi penjualan oleh karena independensi bagian pemeriksaan intern dan kegiatan objek yang diperiksa dan objektivitas pemeriksaan intern dan disamping itu, dalam prosedur audit manajemen atas fungsi penjualan belum menyajikan ruang lingkup pemeriksaan intern.
2. Prosedur dan program audit manajemen atas fungsi penjualan belum sesuai dengan teori oleh karena internal auditor belum mencerminkan adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam melakukan prosedur dan program audit manajemen atas fungsi penjualan, khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang, disamping dari pada itu dalam program dan prosedur audit yang dilakukan PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang. Internal auditor belum menyusun strategi objektivitas penjualan polis asuransi, dalam pelaksanaan program dan prosedur audit belum didukung oleh rencana kerja yang baik.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapatlah disajikan kesimpulan adalah :

1. Pemeriksaan manajemen pada fungsi penjualan dan pemasaran terdiri dari tujuan-tujuan seperti berikut :
  - Untuk mengevaluasi perencanaan penjualan dan usaha manajemen penjualan dalam menentukan suatu rencana untuk mencapai keberhasilan penjualan.
  - Untuk menganalisa usaha pemasaran dalam hubungannya untuk mendukung rencana penjualan / pemasaran.

Dari hasil analisis perbandingan antara target dengan realisasi penjualan polis asuransi dari kuartal I sampai dengan kuartal IV selama tahun 1995 menunjukkan bahwa daerah perwakilan Ujungpandang terdapat selisih penjualan Rp. 10.350.000,- atau 1,59%, Bulukumba sebesar Rp. 11.000.000,- atau 1,83%, Pare-pare sebesar Rp. 2.300.000,- atau 0,36%, Kendari sebesar Rp. 400.000,- atau 0,06%, Bone sebesar Rp. 18.450.000,- atau 3,08%, dan Palopo sebesar Rp. 9.400.000,- atau sebesar 1,40%, tidak tercapainya target penjualan (terjadinya realisasi penjualan) disebabkan oleh beberapa faktor antara lain :

- a) Fungsi penjualan dalam pemasaran polis asuransi belum dapat melaksanakan fungsinya secara tepat, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor :
  - Kurangnya kerjasama antara fungsi penjualan dengan fungsi pemasaran.

- Kurangnya pengetahuan dalam pemasaran asuransi, juga program pemasaran yang diterapkan belum dapat berfungsi sebagai mana yang direncanakan.
- b) Kurangnya pembinaan yang dilakukan oleh PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang dalam hal pemasaran asuransi.
- c) Program dan prosedur audit yang dilakukan internal auditor belum sesuai dengan teori yang lazim berlaku, hal ini disebabkan oleh karena internal auditor belum menyusun strategi objektivitas dan belum didukung dengan rencana kerja yang baik.

## 6.2. Saran-saran

Setelah kita menyimpulkan hasil analisis maka penulis akan memberikan saran-saran yaitu sebagai berikut :

- a) Disarankan agar perlunya melakukan pengendalian penjualan yang tepat agar target penjualan yang diterapkan telah sesuai dengan yang diharapkan.
- b) Disarankan pula agar perlunya internal auditor menerapkan program dan prosedur audit yang sesuai dengan teori yang lazim berlaku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro Gunawan, Anggaran Perusahaan, edisi pertama, cetakan kedua, penerbit Gajahmada, Yogyakarta, 1988.
- Al. Hardjono Yusuf, Pemeriksaan Manajemen dan pengawasan pemerintahan Indonesia, Edisi pertama, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1990.
- A. W. Tunggal, Management Audit, cetakan pertama, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta 1992.
- Baridwan Zaki, Intermediate Accounting, edisi ketiga cetakan ketiga, penerbit BPFE, Gadjah Mada, Yogyakarta 1983
- Hamilton Alexander, Manajemen Audit, cetakan kesatu, penerbit Usaha Nasional, Surabaya, 1986
- Hartanto D, Akuntansi Untuk Usahawan, cetakan kesatu, penerbit Fakultas ekonomi, Universitas Indonesia, 1981
- Holmes W. Arthur & Burns C. David, Auditing, Norma dan Prosedur, Jilid satu, edisi kesembilan. Penerbit Erlangga, Jakarta, 1990
- Jahidin Farid, Analisa Laporan Keuangan, cetakan pertama, Penerbit Blai Aksara, Jakarta, 1983
- Kosasih Ruchyat, Auditing Prinsip dan Prosedur, buku satu, edisi lengkap, Penerbit Palapa, Surabaya, 1981
- Mardiasmo, Akuntansi Keuangan Dasar, edisi pertama, penerbit BPFE, Gadjah Mada, Yogyakarta, 1987
- Suprono, R.A. Pemeriksaan Manajemen dan Pengawasan, Pemerintahan Indonesia, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit BPFE, Gadjah Mada, 1990
- Setiawan Johny, Pemeriksaan Kinerja, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1988.

**TABEL II**  
**PT. (PERSERO) ASURANSI JIWASRAYA**  
**TARGET PENJUALAN PREMI ASURANSI DARI**  
**KUARTAL I s/d KUARTAL IV SELAMA TAHUN 1995**

Daerah Perwakilan	Kuartal				Total Penjualan Premi Asuransi
	I	II	III	IV	
Ujungpadang	178.750.000	149.750.000	159.650.000	160.000.000	648.150.000
Bulukumba	125.250.000	154.550.000	157.650.000	162.500.000	599.950.000
Pare-pare	175.650.000	136.750.000	146.550.000	166.550.000	625.500.000
Kendari	125.350.000	145.350.000	149.550.000	169.550.000	589.800.000
Bone	145.650.000	149.650.000	150.350.000	152.000.000	579.500.000
Palopo	149.350.000	165.400.000	177.350.000	178.750.000	670.800.000
	900.000.000	901.400.000	941.100.000	989.350.000	3.731.700.000

Sumber : PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujungpandang

**TABEL III**  
**PT. (PERSERO) ASURANSI JIWASRAYA**  
**REALISASI PENJUALAN POLIS ASURANSI**  
**DARI KUARTAL I s/d KUARTAL IV SELAMA TAHUN 1995**

Daerah Perwakilan	Kuartal				Total Penjualan Polis Asuransi
	I	II	III	IV	
Ujungpadang	179.650.000	148.550.000	165.650.000	164.650.000	658.500.000
Bulukumba	126.550.000	156.750.000	150.000.000	155.650.000	588.950.000
Pare-pare	176.550.000	134.550.000	156.650.000	155.450.000	623.200.000
Kendari	123.550.000	126.650.000	159.550.000	179.650.000	589.400.000
Bone	147.650.000	149.750.000	160.550.000	158.000.000	615.950.000
Palopo	150.350.000	175.650.000	174.550.000	179.650.000	680.200.000
	904.300.000	891.900.000	966.950.000	835.208.000	3.756.200.000

Sumber : PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujungpandang

**TABEL IV**  
**PT. (PERSERO) ASURANSI JIWASRAYA**  
**PERBANDINGAN ANTARA TARGET DENGAN REALISASI**  
**PENJUALAN POLIS ASURANSI KUARTAL I s/d KUARTAL IV 1995**

Daerah Perwakilan	Target Penjualan	Realisasi Penjualan	Selisih Penjualan Polis Asuransi	%
	Premi Asuransi	Premi Asuransi	Rp	
Ujungpadang	648.150.000	658.500.000	10.350.000	1,59
Bulukumba	549.950.000	588.950.000	11.000.000	1,83
Pare-pare	625.500.000	623.200.000	(2.300.000)	0,36
Kendari	589.800.000	589.400.000	(400.000)	0,06
Bone	579.500.000	615.450.000	18.450.000	3,08
Palopo	670.800.000	680.200.000	9.400.000	1,40
	3.731.700.000	3.756.200.000		

Sumber : Hasil Olahan Data

Keterangan :

- Favorable (Mencapai Target)
- Unfavorable (Tidak Mencapai Target)

## TEMUAN - TEMUAN



Dari hasil analisis perbandingan antara target dengan realisasi penjualan premi asuransi dari kuartal I s/d kuartal IV selama tahun 1995 menunjukkan bahwa daerah perwakilan terdapat selisih penjualan Rp. 10.350.000,- atau 1,59%, Bulukumba sebesar Rp. 11.000.000,- atau sebesar 1,83%, Parepare sebesar sebesar rp. 2.300.000,- atau 0,36%, Kendari sebesar Rp. 400.000 atau 0,06%, Bone sebesar Rp. 18.450.000,- atau sebesar 1,40% tidak tercapainya target penjualan disebabkan oleh beberapa faktor antara lain :

a) Fungsi penjualan dalam pemasaran polis asuransi belum dapat melaksanakan fungsinya secara tepat, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor :

- Kurangnya kerjasama antara fungsi penjualan dan fungsi pemasaran.
- Kurangnya skill dalam pemasaran asuransi, juga program pemasaran yang diterapkan belum dapat berfungsi sebagai mana yang direncanakan.

b) Kurangnya pembinaan yang dilakukan oleh PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang dalam hal pemasaran asuransi.

Berdasarkan hasil analisis mengenai audit manajemen atas fungsi penjualan pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang belum sesuai dengan teori yang masih berlaku dikatakan belum sesuai dengan teori adalah sebagai berikut :

1. Prosedur dan program audit manajemen, khususnya pada fungsi penjualan oleh karena independensi bagian pemeriksaan intern dan kegiatan objek yang diperiksa dan objektivitas pemeriksaan intern dan disamping itu, dalam prosedur audit manajemen atas

fungsi penjualan belum menyajikan ruang lingkup pemeriksaan intern.

2. Prosedur dan program audit manajemen atas fungsi penjualan belum sesuai dengan teori oleh karena internal auditor belum mencerminkan adanya tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam melakukan prosedur dan program audit manajemen atas fungsi penjualan, khususnya pada PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang, disamping dari pada itu dalam program dan prosedur audit yang dilakukan PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang. Internal auditor belum menyusun strategi objektivitas penjualan polis asuransi, dalam pelaksanaan program dan prosedur audit belum didukung oleh rencana kerja yang baik.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapatlah disajikan kesimpulan adalah :

- Fungsi penjualan dalam pemasaran polis asuransi belum dapat melaksanakan fungsinya secara tepat, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor :
  - Kurangnya kerjasama antara fungsi penjualan dengan fungsi pemasaran.
  - Kurangnya pengetahuan dalam pemasaran asuransi, juga program pemasaran yang diterapkan belum dapat berfungsi sebagai mana yang direncanakan.
- Kurangnya pembinaan yang dilakukan oleh PT. (Persero) Asuransi Jiwasraya Ujung Pandang dalam hal pemasaran asuransi.
- Program dan prosedur audit yang dilakukan internal auditor belum sesuai dengan teori yang lazim berlaku, hal ini disebabkan oleh karena internal auditor belum menyusun strategi objektifitas dan belum didukung dengan rencana kerja yang baik.

### B. Rekomendasi

Setelah kita menyimpulkan hasil analisis maka penulis akan memberikan saran-saran yaitu sebagai berikut :

- a) Disarankan agar perlunya melakukan pengendalian penjualan yang tepat agar target penjualan yang diterapkan telah sesuai dengan yang diharapkan.
- b) Disarankan pula agar perlunya internal auditor menerapkan program dan prosedur audit yang sesuai dengan teori yang lazim berlaku.