

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Berbagai aktivitas yang ada diperusahaan PT. Asuransi Allianz Life Indonesia salah satunya kegiatan yang dilakukan oleh back office dan front office. Kegiatan back office lebih sering dilakukan oleh staf administrasi dan kelengkapan dokumen. Berbagai proses administrasi yang dilakukan meliputi submit SPAJ dari awal sampai proses pengiriman, baik via email maupun kurir. Kegiatan back office ini membutuhkan ketelitian tingkat tinggi karena jika ada kesalahan dalam submit dokumen akan mengakibatkan kerugian bagi nasabah. Oleh karena itu staff administrasi diharuskan untuk selalu cermat dan tepat dalam submit maupun proses pengirimannya. Selain itu back office bisa dilakukan oleh staff kelengkapan dokumen yang biasa kita sebut *Underwriting* dan klaim. Tugas dari *underwriting* ini adalah menerima dokumen kelengkapan dari nasabah untuk kemudian disubmit sehingga polis menjadi inforce dan nantinya menunggu cetak polis. Dari sini proses cetak polis akan dilakukan. Setelah polis dicetak, kemudian akan dikirim ke nasabah melalui kurir.

Segala kemungkinan yang terjadi jika kelengkapan dokumen tidak segera dilengkapi akan mengakibatkan dokumen terpending. Inilah yang menjadi tugas back office untuk info ke nasabah maupun admin agency kantor masing-masing untuk segera dilengkapi. Kegiatan lainnya dapat kita temui adalah front office. Front office ini meliputi *customer care center* yaitu kegiatan yang dilakukan

melayani nasabah dengan berbagai keluhan dan pertanyaan-pertanyaan lain seputar asuransi yang tidak diketahui oleh nasabah. Jika hal ini ditanyakan oleh nasabah, maka staf CCC berhak menjawab segala pertanyaan nasabah tersebut. Kegiatan yang dilakukan seperti naik turun uang pertanggungan, upgrade premi, cek nilai tunai maupun klaim. Khusus untuk klaim ini dibutuhkan dokumen pendukung yang cukup agar proses klaim dapat segera ditindaklanjuti sampai proses pencairan dananya selesai. Kegiatan sehari-hari ini dilakukan oleh tim CCC untuk melayani dan memberikan solusi kepada nasabah agar nantinya nasabah merasa puas akan pelayanannya. Satu lagi kegiatan yang dilakukan back office adalah receptionist. Tugas dari receptionist ini cenderung lebih ringan karena hanya menerima keluar masuknya dokumen, menyampaikan dokumen yang diterima ke staff masing-masing.

Dari beberapa kegiatan diatas semuanya merupakan *simbiosis mutualisme* karena saling ketergantungan satu sama lain. Tanpa salah satu dari tim tersebut maka proses operasional kantor tidak akan berjalan dengan maksimal. Sistem yang dibangun ini akan berjalan manakala semua tim saling bekerja sama dalam proses operasional kantor. Maksimal adalah tujuan utama, akan tetapi melayani nasabah adalah focus pertama untuk mencapai target yang dibebankan oleh perusahaan.

Tabel 5.1
PT. Asuransi Allianz Life Indonesia
Daftar Aktivitas Operasional

Bagian	Aktivitas
Persiapan	1. Perekrutan nasabah oleh agen <ol style="list-style-type: none"> a. Mengadakan event b. Menyebarkan brosur c. Periklanan atau advertising

	<ul style="list-style-type: none"> d. Memasang baliho 2. Membeli kertas dan ATK
Pengelolaan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mengisi SPAJ (Surat Permohonan Asuransi Jiwa) sesuai ketentuan 2. Kelengkapan dokumen (KTP, Cover Buku Rekening (diperlukan apabila pembayaran melalui auto debit), dan Bukti Transfer) 3. Scan SPAJ dan kelengkapan 4. Mengirim SPAJ (manual) ke bagian Customer Service 5. Mengirim SPAJ ke kantor pusat 6. Proses Underwriting (seleksi risiko) bagi clear case 7. Pencetakan Polis oleh kantor pusat 8. Perbaikan peralatan pengolahan diluar program pemeliharaan
Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Pengiriman polis dari kantor pusat ke kantor cabang 2. Polis diserahkan ke nasabah 3. Proses Klaim <ul style="list-style-type: none"> a. Mengisi form klaim b. Penyerahan form klaim ke customer service c. Proses penelusuran klaim d. Pengiriman surat diterima atau tidaknya klaim e. Penyerahan dana klaim

5.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan deskripsi hasil penelitian diatas, informasi yang dapat diambil adalah bagaimana kinerja staf back office dan front office dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Dari aktivitas-aktivitas tersebut ada yang bernilai tambah dan ada yang tidak bernilai tambah. Semuanya mempunyai fungsi masing-masing sehingga proses operasional yang dijalankan sesuai dengan target perusahaan.

Hasil penelitian yang saya lakukan di PT. Asuransi Allianz Life Indonesia (kantor cabang di Surabaya). Tidak jauh beda dengan penelitian terdahulu, perbedaannya terletak pada objeknya, biaya yang diperhitungkan oleh perusahaan manufaktur adalah biaya produksi, sedangkan biaya yang diperhitungkan di perusahaan jasa adalah biaya operasional sebelum dan sesudah aplikasi *Activity Based Management* (ABM). Untuk mengetahui hasil analisis ABM dapat mendorong untuk efisiensi biaya operasional perusahaan.

5.2.1 Mengidentifikasi Aktivitas

Mengidentifikasi aktivitas merupakan kegiatan yang mencari, menemukan, mengumpulkan, meneliti, mendaftarkan, mencatat data dan informasi dari “kebutuhan” lapangan.

Berikut ini disajikan daftar aktivitas PT. Asuransi Allianz Life Indonesia

Tabel 5.2
PT. Asuransi Allianz Life Indonesia
Daftar Aktivitas Operasional

Bagian	Aktivitas
Persiapan	3. Perekrutan nasabah oleh agen e. Mengadakan event f. Menyebarkan brosur g. Periklanan atau advertising h. Memasang baliho 4. Membeli kertas dan ATK
Pengelolaan	9. Mengisi SPAJ (Surat Permohonan Asuransi Jiwa) sesuai ketentuan 10. Kelengkapan dokumen (KTP, Cover Buku Rekening (diperlukan apabila pembayaran melalui auto debit), dan Bukti Transfer) 11. Scan SPAJ dan kelengkapan 12. Mengirim SPAJ (manual) ke bagian Customer Service

	13. Mengirim SPAJ ke kantor pusat 14. Proses Underwriting (seleksi risiko) bagi clear case 15. Pencetakan Polis oleh kantor pusat 16. Perbaikan peralatan pengolahan diluar program pemeliharaan
Pengawasan	4. Pengiriman polis dari kantor pusat ke kantor cabang 5. Polis diserahkan ke nasabah 6. Proses Klaim <ul style="list-style-type: none"> f. Mengisi form klaim g. Penyerahan form klaim ke customer service h. Proses penelusuran klaim i. Pengiriman surat diterima atau tidaknya klaim j. Penyerahan dana klaim

5.2.2 Menentukan faktor pemicu biaya aktivitas

Dengan menganalisis pemicu biaya dapat mengidentifikasi faktor-faktor penyebab timbulnya biaya aktivitas yang bernilai tambah maupun aktivitas yang tidak bernilai tambah. Apa saja pemicu biaya yang menyebabkan terjadinya biaya yaitu biaya operasional yang rinciannya sebagai berikut :

Tabel 5.3
PT. Asuransi Allianz Life Indonesia
Daftar Aktivitas Operasional dan Pemicu Biaya Aktivitas

Bagian	Aktivitas	Pemicu Biaya Aktivitas
Persiapan	1. Perekrutan nasabah oleh agen	
	a. Mengadakan event	Jumlah event
	b. Menyebar brosur	Frekuensi penyebaran brosur
	c. Periklanan atau advertising	Frekuensi iklan yang ditayangkan
	d. Memasang baliho	Jumlah baliho yang dipasang
	2. Membeli kertas dan ATK	Frekuensi penggunaan kertas

Pengelolaan	1. Mengisi SPAJ (Surat Permohonan Asuransi Jiwa) sesuai ketentuan	Jumlah case/SPAJ yang masuk
	2. Kelengkapan dokumen (KTP, Cover Buku Rekening (diperlukan apabila pembayaran melalui auto debet), dan Bukti Transfer)	Jumlah case/SPAJ yang masuk
	3. Scan SPAJ dan kelengkapan	Jumlah case/SPAJ yang masuk
	4. Mengirim SPAJ (manual) ke bagian Customer Service	Jumlah case/SPAJ manual yang masuk
	5. Mengirim SPAJ ke kantor at	Jumlah case/SPAJ di kantor cabang
	6. Proses Underwriting (seleksi risiko)	Jumlah case yang belum dilengkapi
	7. Pencetakan Polis oleh kantor pusat	Jumlah polis
	8. Perbaikan peralatan pengolahan diluar program pemeliharaan	Frekuensi peralatan pengolahan
Pengawasan	1. Pengiriman polis dari kantor pusat ke kantor cabang	Frekuensi pengiriman polis
	2. Polis diserahkan ke nasabah	Jumlah polis
	3. Proses Klaim	
	a. Mengisi form klaim	Jumlah case medical/case berisiko
	b. Penyerahan form klaim ke customer service	Jumlah case medical/case berisiko
	c. Proses penelusuran klaim	Jumlah case medical/case berisiko
	d. Pengiriman surat diterima atau tidaknya klaim	Jumlah klaim
e. Penyerahan dana klaim	Jumlah case klaim yang di setujui	

5.2.3 Mengelompokkan Aktivitas

Setelah mengetahui aktivitas-aktivitas yang terjadi selama proses operasional maka perlu mengelompokkan satu persatu agar dapat diketahui jumlah biaya yang dikonsumsi aktivitas tersebut. Dengan memisahkan aktivitas-aktivitas perusahaan menjadi dua golongan aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah. Aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut dibagi lagi menjadi dua bagian yaitu aktivitas yang dapat dihilangkan dan aktivitas yang tidak dapat dihilangkan.

Berikut ini analisis aktivitas PT. Asuransi Allianz Life Indonesia berdasarkan pertimbangan manajemen :

1. Perekrutan nasabah oleh agen. Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Hal ini disebabkan jika tidak ada nasabah, perusahaan tidak akan mendapatkan laba atau proses operasional tidak dapat terjadi.

- a. Mengadakan Event

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Karena mengadakan event akan menunjang keberhasilan promosi, pengenalan produk, dan lebih mendekatkan diri dengan konsumen

- b. Menyebarkan Brosur

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Brosur merupakan selebaran kertas sederhana yang dapat memberikan informasi kepada konsumen yang berkaitan dengan perusahaan mengenai produk atau jasa atau perubahan terbaru dalam

perusahaan. Brosur lebih efektif dan banyak digunakan oleh perusahaan untuk mempromosikan produk atau jasanya.

c. Periklanan/Advertising

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Hal ini disebabkan iklan dapat membantu meningkatkan penjualan dan dapat meningkatkan reputasi perusahaan. Di Allianz iklan biasanya ditayangkan di televisi.

d. Memasang baliho

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Baliho merupakan hasil dari kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya mesin cetak digital yang semakin canggih. Baliho digunakan untuk mengiklankan suatu produk.

2. Membeli kertas dan ATK

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Karena aktivitas ini adalah bahan pokok untuk pembuatan polis.

3. Mengisi SPAJ (Surat Permohonan Asuransi Jiwa)

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Karena SPAJ adalah semacam formulir yang wajib diisi untuk mengajukan polis. SPAJ ini dapat diisi secara manual atau melalui aplikasi digital yaitu *ASN toolbox* (aplikasi berbasis iPad).

4. Kelengkapan dokumen

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Hal ini disebabkan karena tanpa kelengkapan yang diperlukan SPAJ tidak dapat disubmit.

5. Scan SPAJ dan kelengkapan

Aktivitas ini merupakan aktivitas tidak bernilai tambah dan juga dapat dihilangkan. Hal ini disebabkan menscan merupakan aktivitas yang memakan waktu cukup lama, dan SPAJ yang diisi melalui toolbox tidak perlu untuk discan karena langsung dikirim ke bagian underwriting tanpa melalui customer service.

6. Mengirim SPAJ ke customer service

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Karena mengirim SPAJ ke customer service adalah proses untuk sampai ke kantor pusat.

7. Mengirim SPAJ ke kantor pusat

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Mengirim SPAJ dari customer service biasanya melalui ekspedisi. Kemudian diterima oleh bagian underwriting.

8. Proses underwriting (seleksi risiko)

Aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah dan juga aktivitas ini tidak dapat dihilangkan. Hal ini disebabkan karena proses seleksi risiko ini membutuhkan waktu yang lama akan tetapi tidak semua case mendapatkan underwriting.

9. Pencetakan polis oleh kantor pusat

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Karena pencetakan polis merupakan bagian akhir dari SPAJ dalam bentuk buku tipis agar lebih praktis untuk diberikan ke nasabah.

10. Perbaikan peralatan pengolahan

Aktivitas ini merupakan aktivitas yang tidak bernilai tambah dan dapat dihilangkan. Karena dengan mempunyai program perawatan/pemeliharaan dan pengawasan secara rutin maka peralatan tidak perlu adanya perbaikan.

11. Pengiriman polis dari pusat ke kantor cabang

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Hal ini disebabkan pengiriman polis merupakan bagian dari pelayanan untuk sampai ke kantor cabang untuk agen diserahkan ke nasabah.

12. Polis diserahkan ke nasabah

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Karena dengan agen menyerahkan polis ke nasabah, nasabah akan merasa puas karena telah dilayani dengan baik.

13. Proses klaim

a. Mengisi form klaim

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Karena form klaim merupakan syarat utama untuk mengajukan klaim.

b. Penyerahan form klaim ke customer service

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Hal ini disebabkan, melalui cs form akan diproses ke kantor pusat (bagian claim).

c. Proses penelusuran klaim

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Karena sebelum klaim itu diterima atau tidak, bagian claim akan melakukan penelusuran melalui tenaga pendukung seperti dokter untuk memeriksa validitas klaim.

d. Pengiriman surat keputusan klaim diterima atau tidak

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Hal ini disebabkan surat sebagai bukti fisik yang resmi untuk disampaikan ke nasabah.

e. Penyerahan dana klaim

Aktivitas ini merupakan aktivitas bernilai tambah. Karena penyerahan dana klaim apabila disetujui merupakan pembayaran terkait kerugian yang diterima oleh nasabah.

Berikut ini disajikan hasil analisis aktivitas pada PT. Asuransi Allianz Life Indonesia.

Tabel 5.4
PT. Asuransi Allianz Life Indonesia
Hasil Analisis Aktivitas

Aktivitas	Aktivitas Bernilai Tambah	Aktivitas Tidak Bernilai Tambah		Biaya Aktivitas
		Yang tidak dapat dihilangkan	Yang dapat dihilangkan	
1. Perekrutan nasabah oleh agen				
a. Mengadakan event	✓			201.688.500
b. Menyebar brosur	✓			10.500.000
c. Periklanan/Advertising	✓			96.450.000
d. Memasang baliho	✓			100.350.200

2. Membeli kertas dan ATK	✓			12.900.000
3. Mengisi SPAJ (Surat Permohonan Asuransi Jiwa) sesuai ketentuan	✓			31.780.000
4. Kelengkapan dokumen (KTP, Cover Buku Rekening dan Bukti Transfer)	✓			30.320.000
5. Scan SPAJ dan kelengkapan			✓	12.500.000
6. Mengirim SPAJ ke customer service	✓			5.960.000
7. Mengirim SPAJ ke kantor pusat	✓			15.640.000
8. Proses Underwriting (seleksi risiko) bagi clear case		✓		15.060.000
9. Pencetakan Polis oleh kantor pusat	✓			75.337.900
10. Perbaikan peralatan pengolahan diluar program Pemeliharaan			✓	35.500.000
11. Pengiriman polis dari pusat ke kantor cabang	✓			36.960.000
12. Polis diserahkan ke nasabah	✓			15.200.000
13. Proses klaim	✓			
a. Mengisi form klaim	✓			5.540.000
b. Penyerahan form klaim ke customer service	✓			7.536.000
c. Proses penelusuran klaim	✓			10.835.900
d. Pengiriman surat keputusan diterima atau	✓			7.560.000
e. Penyerahan dana klaim (apabila disetujui)	✓			15.658.308.000

Sesudah membagi aktivitas kedalam aktivitas yang bernilai tambah dan aktivitas yang tidak bernilai tambah dan mengetahui pemicu biaya diatas biaya-biaya yang timbul, selanjutnya melakukan pengelompokkan biaya tiap-tiap aktivitas. Biaya tiap-tiap aktivitas akan ditunjukkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.5
PT. Asuransi Allianz Life Indonesia
Biaya operasional tiap-tiap aktivitas

Aktifitas	Biaya Aktifitas/tahun
1. Perekrutan nasabah oleh agen	
a. Mengadakan event	201.688.500
b. Menyebar brosur	10.500.000
c. Periklanan/Advertising	96.450.000
d. Memasang baliho	100.350.200
2. Membeli kertas dan ATK	12.900.000
3. Mengisi SPAJ (Surat Permohonan Asuransi	
Jiwa) sesuai ketentuan	31.780.500
4. Kelengkapan dokumen (KTP, Cover Buku	
Rekening dan Bukti Transfer)	30.320.000
5. Scan SPAJ dan kelengkapan	12.500.000
6. Mengirim SPAJ ke customer service	5.960.000
7. Mengirim SPAJ ke kantor pusat	15.640.000
8. Proses Underwriting (seleksi risiko) bagi clear case	15.060.000
9. Pencetakan Polis oleh kantor pusat	75.337.900
10. Perbaikan peralatan pengolahan diluar program	
Pemeliharaan	35.500.000
11. Pengiriman polis dari pusat ke kantor cabang	36.960.000
12. Polis diserahkan ke nasabah	15.200.000
13. Proses klaim	
a. Mengisi form klaim	5.540.000

b. Penyerahan form klaim ke customer service	7.536.000
c. Proses penelusuran klaim	10.835.900
d. Pengiriman surat keputusan diterima atau tidaknya klaim	7.560.000
e. Penyerahan dana klaim (apabila disetujui)	15.658.308.000

5.2.3 Mengeliminasi Aktivitas

Setelah mengelompokkan aktivitas-aktivitas perusahaan menjadi dua golongan yaitu aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah, maka dapat dijelaskan analisis aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.6
PT. Asuransi Allianz Life Indonesia
Laporan Value Added Cost & Non Value Added Cost

Aktivitas	Sebelum eliminasi aktivitas	Aktivitas bernilai tambah	Aktivitas tidak bernilai tambah	
			Yang tidak dapat dihilangkan	Yang dapat dihilangkan
1. Perekrutan nasabah oleh agen				
a. Mengadakan event	201.688.500	201.688.500		
b. Menyebar brosur	10.500.000	10.500.000		
c. Periklanan/Advertising	96.450.000	96.450.000		
d. Memasang baliho	100.350.200	100.350.200		
2. Membeli kertas dan ATK	12.900.000	12.900.000		
3. Mengisi SPAJ (Surat Permohonan Asuransi	31.780.500	31.780.500		

4. Kelengkapan dokumen (KTP, Cover Buku)	30.320.000	30.320.000		
5. Scan SPAJ dan kelengkapan	12.500.000			12.500.000
6. Mengirim SPAJ ke customer service	5.960.000	5.960.000		
7. Mengirim SPAJ ke kantor pusat	15.640.000	15.640.000		
8. Proses Underwriting (seleksi risiko) bagi clear case	15.060.000		15.060.000	
9. Pencetakan Polis oleh kantor pusat	75.337.900	75.337.900		
10. Perbaikan peralatan pengolahan diluar program pemeliharaan	35.500.000			35.500.000
11. Pengiriman polis dari pusat ke kantor cabang	36.960.000	36.960.000		
12. Polis diserahkan ke nasabah	15.200.000	15.200.000		
13. Proses klaim				
a. Mengisi form klaim	5.540.000	5.540.000		
b. Penyerahan form klaim ke customer service	7.536.000	7.536.000		
c. Proses penelusuran klaim	10.835.900	10.835.900		
d. Pengiriman surat keputusan diterima atau tidaknya klaim	7.560.000	7.560.000		
e. Penyerahan dana klaim (apabila disetujui)	15.658.308.000	15.658.308.000		
TOTAL	16.385.927.000	15.322.867.000	15.060.000	48.000.000

Berdasarkan konsep *Activitu Based Management* (ABM). Aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah harus dikurangi atau dieliminasi. Dalam

aktivitas tidak bernilai tambah ini dibagi menjadi dua bagian yaitu aktivitas yang tidak dapat dihilangkan merupakan aktivitas yang tidak berpengaruh terhadap nilai tambah bagi perusahaan tapi aktivitas ini masih diperlukan dalam proses operasional meskipun memberikan nilai yang kecil bagi perusahaan dan aktivitas yang dapat dihilangkan adalah merupakan aktivitas yang sangat tidak berpengaruh terhadap nilai tambah bagi perusahaan dan aktivitas ini harus dapat dihilangkan.

Aktivitas yang tidak bernilai tambah akan tetapi tidak dapat dihilangkan adalah proses underwriting (seleksi risiko). Aktivitas ini merupakan aktivitas yang bertujuan untuk identifikasi dan seleksi risiko. Adapun faktor-faktor yang bisa ditinjau oleh underwriting dalam proses identifikasi risiko adalah faktor kesehatan, pekerjaan, gaya hidup, hobi, dan juga lokasi tempat tinggal. Biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas ini sebesar Rp. 15.060.000 per tahun. Aktivitas ini tidak dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan akan tetapi aktivitas ini juga tidak dapat dihilangkan karena ada beberapa case yang mendapatkan seleksi risiko seperti case nasabah yang memiliki riwayat penyakit.

Sedangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah yang dapat dihilangkan meliputi :

a. Scan SPAJ dan kelengkapan

Aktivitas ini untuk menyimpan dokumen ke dalam file. Aktivitas ini bisa dikatakan aktivitas yang tidak memberikan nilai bagi perusahaan dan juga bisa dihilangkan karena di dalam portal (situs web Allianz) sudah ada data-data nasabah dan semua informasi mengenai nasabah. Biaya yang dikeluarkan

untuk menscan sebesar Rp. 12.500.000. Aktivitas ini tidak dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan juga dapat dihilangkan.

b. Perbaikan peralatan pengolahan diluar program pemeliharaan

Aktivitas ini untuk memperbaiki alat-alat yang rusak. Aktivitas ini bisa dikatakan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan juga bisa dihilangkan karena jika perusahaan mempunyai program perawatan atau pemeliharaan dan pengawasan secara rutin maka peralatan tidak perlu adanya perbaikan. Biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki peralatan selama tahun 2017 sebesar Rp. 35.500.000. Hal ini disebabkan karena perusahaan harus membayar tukang yang ahli untuk memperbaiki peralatan atau perusahaan harus membeli peralatan yang baru jika alat tersebut tidak bisa diperbaiki.

5.2.4. Membandingkan Biaya

Dari data tabel diatas dapat dilihat adanya biaya bernilai tambah dan biaya tidak bernilai tambah untuk masing-masing aktivitas proses operasional PT. Asuransi Allianz Life Indonesia. Dalam hal ini perlu diupayakan dari pihak manajemen untuk membandingkan biaya aktivitas dari sebelum eliminasi aktivitas dan setelah eliminasi.

Tabel 5.7
PT. Asuransi Allianz Life Indonesia
Laporan Sebelum Eliminasi Aktivitas dan Sesudah Eliminasi Aktivitas

Aktivitas	Biaya Aktivitas	Sebelum eliminasi aktivitas	Setelah eliminasi aktivitas	Selisih
1. Perekrutan nasabah oleh agen				
a. Mengadakan event	201.688.500	201.688.500	201.688.500	
b. Menyebar brosur	10.500.000	10.500.000	10.500.000	
c. Periklanan/Advertising	96.450.000	96.450.000	96.450.000	
d. Memasang baliho	100.350.200	100.350.200	100.350.200	
2. Membeli kertas dan ATK	12.900.000	12.900.000	12.900.000	
3. Mengisi SPAJ (Surat Permohonan Asuransi Jiwa) sesuai ketentuan	31.780.000	31.780.000	31.780.000	
4. Kelengkapan dokumen (KTP, Cover Buku Rekening dan Bukti Transfer)	30.320.000	30.320.000	30.320.000	
5. Scan SPAJ dan kelengkapan	12.500.000	12.500.000		12.500.000
6. Mengirim SPAJ ke customer service	5.960.000	5.960.000	5.960.000	
7. Mengirim SPAJ ke kantor pusat	15.640.000	15.640.000	15.640.000	
8. Proses Underwriting (seleksi risiko) bagi clear case	15.060.000	15.060.000		15.060.000
9. Pencetakan Polis oleh kantor pusat	75.337.900	75.337.900	75.337.900	

10. Perbaikan peralatan pengolahan diluar program				
Pemeliharaan	35.500.000	35.500.000		35.500.000
11. Pengiriman polis dari pusat ke kantor cabang	36.960.000	36.960.000	36.960.000	
12. Polis diserahkan ke nasabah	15.200.000	15.200.000	15.200.000	
13. Proses klaim				
a. Mengisi form klaim	5.540.000	5.540.000	5.540.000	
b. Penyerahan form klaim ke customer service	7.536.000	7.536.000	7.536.000	
c. Proses penelusuran klaim	10.835.900	10.835.900	10.835.900	
d. Pengiriman surat keputusan diterima atau	7.560.000	7.560.000	7.560.000	
e. Penyerahan dana klaim (apabila disetujui)	15.658.308.000	15.658.308.000	15.658.308.000	
TOTAL	16.385.927.900	16.385.927.900	15.322.867.000	48.000.000

Sumber : di olah penulis

Dari tabel diatas dapat diketahui biaya opsional perusahaan setelah mengalami pengeliminasian aktivitas tidak bernilai tambah yang benar-benar dapat dihilangkan yaitu perbaikan peralatan pengolahan diluar pemeliharaan dan scan SPAJ dan kelengkapan.

Berikut ini perubahan yang terjadi terhadap biaya operasional perusahaan sebelum dan sesudah aplikasi *Activity Based Management* (ABM).

Perbandingan :

Sebelum eliminasi aktivitas :

$$\text{Efisiensi biaya diperoleh} = \frac{\text{biaya tidak bernilai tambah}}{\text{biaya sebelum aplikasi ABM}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi biaya} &= \frac{\text{Rp. 48.000.000}}{\text{Rp. 16.385.927.900}} \times 100\% \\ &= 0,29\% \end{aligned}$$

Sesudah eliminasi aktivitas :

$$\text{Efisiensi biaya diperoleh} = \frac{\text{biaya tidak bernilai tambah}}{\text{biaya sesudah aplikasi ABM}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi biaya} &= \frac{\text{Rp. 48.000.000}}{\text{Rp. 15.663.000.000}} \times 100\% \\ &= 0,31\% \end{aligned}$$

5.3 Interpretasi

Dari aktivitas-aktivitas yang telah dideskripsikan, ada beberapa aktivitas yang dihilangkan, seperti scan SPAJ dan kelengkapan, perbaikan peralatan pengolahan diluar program pemeliharaan. Apabila kedua aktivitas tidak bernilai tambah tersebut dihilangkan maka akan menyebabkan adanya biaya-biaya yang tidak bernilai tambah. Perusahaan dapat menghemat biaya yang timbul karena keduanya. Scan SPAJ dapat diganti dengan digitalisasi dimana proses penyimpanan yang lebih canggih tanpa harus kerja dua kali, salah satunya proses penyimpanan dengan save data pada PDF (Microsoft outlook). Digitalisasi lainnya dilakukan pada proses pembuatan SPAJ secara online melalui Ipad.

Sedangkan untuk perbaikan peralatan pengolahan diluar program pemeliharaan, dapat digantikan dengan cara dibuat aturan yang jelas dalam pemeliharaan baik secara rutin maupun berkala. Hal ini bertujuan agar peralatan yang dipakai tahan lebih lama tanpa harus mengganti *spare part* berturut-turut.

Perusahaan mengurangi kedua aktivitas ini bertujuan memberikan kemudahan dan pemahaman tentang pentingnya kebutuhan, sehingga nilai yang ditimbulkan tidak berdampak pada aktivitas lainnya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisa data yang disajikan dalam bab hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen PT. Asuransi Allianz dalam aktivitas operasionalnya belum terlalu menfokuskan perhatiannya untuk mengidentifikasi setiap aktivitas yang terjadi, sehingga waktu untuk memproses dokumen menjadi cukup lama yang akan mengakibatkan dokumen terpending.
2. Dalam aktivitas operasional sehari-harinya Manajemen PT. Asuransi Allianz belum terlalu memperhatikan faktor pemicu biaya aktivitasnya, sehingga terdapat biaya-biaya yang seharusnya dihilangkan tetapi masih digunakan.
3. Manajemen PT. Asuransi Allianz dalam aktivitas operasionalnya cenderung lebih ke department masing-masing, tidak adanya kerja sama antar department sehingga proses operasional kantor menjadi kurang maksimal.
4. Aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah yang seharusnya dapat dihilangkan pada PT. Asuransi Allianz antara lain:
 - a. Scan SPAJ dan kelengkapan
 - b. Perbaikan peralatan pengolahan diluar program pemeliharaan

Aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut tentunya akan menyebabkan adanya biaya-biaya yang tidak bernilai tambah, maka dari itu perlunya *activity based management* (ABM) untuk mengeliminasi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah tersebut.

5. Adanya pengurangan biaya-biaya setelah eliminasi aktivitas dengan biaya-biaya sebelum eliminasi aktivitas berakibat pada efisiensi biaya dalam pengelolaan operasional perusahaan.

6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Bagi Peneliti Berikutnya

Untuk peneliti berikutnya agar lebih memperdalam dan menggali lagi tentang aktivitas-aktivitas operasional yang dilakukan oleh PT. Asuransi Allianz Life Indonesia agar bisa diketahui secara keseluruhan.

- b. Bagi Perusahaan

1. PT. Asuransi Allianz sebaiknya menerapkan ABM agar dapat mendorong tingkat efisiensi biaya operasionalnya.
2. Dalam penerapannya perusahaan harus mempunyai program pemeliharaan atau perawatan pada peralatan pengolahan serta pengawasan secara rutin sehingga perusahaan tidak sampai mengeluarkan biaya untuk perbaikan peralatan tersebut.

3. Peningkatan pelayanan terhadap customer dari PT. Asuransi Allianz dengan cara digitalisasi, sehingga nantinya pemakaian manual tidak diperlukan lagi dan proses case/SPAJ akan lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, Bambang (2013), skripsi berjudul “*Analisis Manufaktur Cycle Effectiveness (MCE) Dalam Mengurangi Non Value Added Activities*”, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, (online), (<http://core.ac.uk/download/pdf/11721743.pdf> diakses 30 september 2015)
- Blocher, chen, cokins dan lin 2007, “Manajemen Biaya”, buku I edisi ketiga.
Jakarta: Salemba Empat
- Blocher, Edward J, Kung H. Chen Gary Cokins dan Thomas W. Lin.
1999. *Manajemen Biaya*. Jilid 1. Terjemahan: A. Susty Ambriani.
2000 Jakarta: Salemba Empat.
- Fariyani, S.E (2012) jurnal berjudul “Efisiensi Biaya Produksi Dengan Metode Activity Based Management (ABM)”, Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma, (online), (<http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/6236/1/JURNAL.pdf> diakses 4 oktober 2015)
- Gunarso, Afian (2012) jurnal berjudul “Analisis Penggunaan Activity Based Management (ABM) untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi dan Profitabilitas pada Perusahaan Tahu UD. 3 S’PRIMA Kota Batu”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, (online), diakses 29 september 2015
- Hansen dan Mowen, 2012. “Akuntansi Manajerial”, buku I, edisi kedelapan.
Jakarta: Salemba Empat
- Hansen dan Mowen, 2012. “Akuntansi Manajerial”, buku II, edisi kedelapan.
Jakarta: Salemba Empat
- Ikin, Solikin. 2008 *Activity Based Costing (ABC) dan Activity Based Management (ABM)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tridarma Bandung.
- Mulyadi, 2001, Sistem Akuntansi, Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Palipatganda Kinerja Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat
- Muji, Lestari. 2009. *Activity Based Management*. Jakarta

- Purwanto, Nanang, 2003. “Manajemen Biaya Pendekatan Strategik”. Edisi Pertama. Malang : Badan Penerbit Malangkucewara
- Purnamasari, Riza (2013) skripsi berjudul “Analisis Activity Based Manajemen Dalam Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi Pada Seksi Pulp Making 9 PT. INDAH KIAT PULP AND PAPER PERAWANG”, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, (online), (<http://repository.uin suska.ac.ad/5939/1/2013112men%.pdf>)
- Rahmawati, Emi 2008, “Upaya Menghilangkan Aktivitas-Aktivitas Tidak Bernilai Tambah Dalam Proses Fabrikasi di Divisi Kapal Perang PT. PAL Indonesia Surabaya.” [http://www/adln.lib.unair.ac.id/go.php](http://www.adln.lib.unair.ac.id/go.php).
- Simamora, Henry, 2003, Akuntansi Manajemen, Salemba Empat, Jakarta
- Sugiyono, 2004. Metode Penelitian Bisnis, Alfabenta, Bandung
- Tejo, Andhika H (2007), skripsi berjudul “Peranan Activity Based Management Dalam Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi (Studi Kasus pada PG Kebon Agung Malang) “ Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, (online),(<https://www.scribd.com/doc/180527606/Peranan-Activity-Based-Management-Dalam-Peningkatan-Efisiensi-Biaya-Produksi-Studi-Kasus-Pada-PG-Kebon-Agung-Malang>)
- Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, (online), diakses 29 september 2015
- Wardana, W.D.B (2008) skripsi berjudul “Analisis Non Value Added Activity Dengan Menggunakan Activity Based Manajement Dalam Rangka Pencapaian Efisien Biaya Pada Hotel X”, Fakultas Ekonomi Universitas Ailangga, (online), (<http://adln.lib.unair.ac.id/files/disk1/267/gdlhub-gdls3-2010-wardhanabe-13301-a9409.pdf>)
- Yudi, Avrilianti. 2006. Penerapan Activity Based Management (ABM) Sebagai Sarana untuk Mendorong Efisiensi Biaya Produksi. Malang : Universitas Brawijaya