

## DAFTAR ISI

Lembar Judul.....	i
Lembar Pengesahan.....	ii
Lembar Pernyataan.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel.....	ix
Daftar Gambar.....	xi
Intisari.....	xii
Abstract.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar belakang masalah.....	1
1.2. Rumusan masalah.....	6
1.3. Pertanyaan penelitian.....	6
1.4. Tujuan penelitian.....	6
1.5. Manfaat penelitian.....	7
1.6. Lingkup penelitian.....	7
1.7. Sistematika penelitian.....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>9</b>
2.1. Implementasi Strategi.....	9
2.2. Pengukuran Implementasi Strategi.....	10
2.2.1    Pengukuran kinerja.....	10

vi

2.2.2	Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	10
2.3.	<i>Balanced Scorecard</i> .....	12
2.4.	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.5.	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.5.1.	Perspektif Finansial.....	14
2.5.2.	Perspektif Pelanggan.....	17
2.5.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	18
2.5.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	19
2.6.	Pemetaan Strategi.....	22
2.7.	Kerangka penelitian.....	24
<b>BAB III METODA PENELITIAN</b> .....		26
3.1.	Desain Penelitian.....	26
3.2.	Metode pengumpulan data.....	27
3.2.1.	Metoda pengamatan (observasi).....	27
3.2.2.	Metoda wawancara.....	28
3.3.	Metoda analisis data.....	38
3.3.1.	<i>Balanced Scorecard</i> .....	27
3.3.2.	Peta Strategi.....	31
3.3.2.	<i>Key Performance Indicator (KPI)</i> .....	31
3.4.	Profil Objek Penelitian.....	32
3.4.1.	Profil Industri Asuransi.....	32
3.4.2.	Profil PT Asuransi Astra Buana.....	33
3.4.3.	Visi, Misi, dan Tata Nilai Asuransi Astra.....	34

3.4.4. Produk Asuransi Astra.....	35
3.4.5. Komposisi Pemegang Saham dan Struktur Organisasi.....	37
3.4.6. Ikhtisar Keuangan Asuransi Astra.....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>43</b>
4.1. Implementasi strategi.....	43
4.1.1. Penerjemahan Visi, Misi dan Tata Nilai.....	43
4.2. Analisis Implementasi Strategi dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	44
4.2.1 Perspektif finansial.....	46
4.2.2 Perspektif pelanggan.....	51
4.2.3 Perspektif proses bisnis internal.....	59
4.2.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	65
4.3 Hubungan Sebab Akibat Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dalam <i>strategy map</i> .....	71
<b>BAB V SIMPULAN.....</b>	<b>74</b>
5.1. Simpulan.....	74
5.2 Saran.....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>80</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Premi Bruto dan Produk Domestik Bruto 2012-2016.....	4
Tabel 1.2	Pertumbuhan Jumlah Perusahaan Perasuransian Di Indonesia.....	5
Tabel 1.3	Pertumbuhan Aset Industri Asuransi Di Indonesia.....	6
Tabel 2.1	Ukuran “ <i>Strategic Financial Themes</i> ”.....	18
Tabel 3.1	Produk Yang Dipasarkan Oleh Asuransi Astra.....	39
Tabel 3.2	Komposisi Pemegang Saham Asuransi Astra.....	41
Tabel 3.3	Ikhtisar Keuangan Asuransi Astra Periode 2012 – 2016.....	43
Tabel 4.1	KPI Asuransi Astra Tahun 2016 Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	48
Tabel 4.2	Sasaran Strategis Pada Perspektif Finansial.....	49
Tabel 4.3	Rasio Solvabilitas / <i>Risk Based Capital</i> Asuransi Astra.....	50
Tabel 4.4	Rasio Pertumbuhan Premi Bruto Asuransi Astra Dan Industri.....	51
Tabel 4.5	Rasio beban (Klaim, Usaha dan Komisi) terhadap Pendapatan Premi Bruto.....	53
Tabel 4.6	Sasaran Strategis Pada Perspektif Pelanggan.....	54
Tabel 4.7	Rasio <i>Customer Retention</i> Asuransi Astra.....	55
Tabel 4.8	10 Besar Perusahaan Asuransi Umum Di Industri Asuransi Umum Berdasarkan Total Aset Tahun 2016.....	59
Tabel 4.9	<i>Market Share</i> Asuransi Astra Berdasarkan Premi Bruto.....	59
Tabel 4.10	<i>Market Share</i> Asuransi Astra Berdasarkan Premi Neto.....	60
Tabel 4.11	9 Program Strategis Terkait OJK Pada 2016.....	61
Tabel 4.12	Sasaran Strategis Pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	62

Tabel 4.13 Perbandingan Premi Asuransi Astra Dan Industri Berdasarkan Lini Usaha.....	63
Tabel 4.14 Rasio Hasil <i>Underwriting</i> terhadap Premi Neto.....	66
Tabel 4.15 Rasio Beban Klaim Asuransi Astra dan Industri.....	67
Tabel 4.16 Sasaran Strategis Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	69
Tabel 4.17 Rasio <i>Turnover</i> Karyawan Asuransi Astra.....	70
Tabel 4.18 Tingkat <i>Turnover</i> Tahun 2016.....	70
Tabel 4.19 Jumlah Tenaga Ahli Asuransi Astra.....	73

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard.....	3
Gambar 2.2	Rantai Nilai Proses Bisnis Internal.....	13
Gambar 2.3	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	17
Gambar 2.4	Strategy Maps.....	20
Gambar 2.4	Rerangka Penelitian.....	22
Gambar 3.1	Struktur Kepemilikan Saham Astra International.....	23
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Asuransi Astra.....	35
Gambar 3.3	Penghargaan Yang Diterima Perusahaan Pada Tahun 2016...	43
Gambar 4.1	Peta Strategi Asuransi Astra.....	64