

INTISARI

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang didirikan pada tahun 1973. Asuransi Jasindo, meskipun menyanggah status BUMN, tetap dihadapkan kepada kendala tekanan industri yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan menurunnya beberapa indikator keuangan seperti pendapatan premi, hasil *underwriting* dan laba perusahaan. Penurunan kinerja keuangan, terutama dua tahun terakhir, di satu sisi dan perbaikan kinerja bisnis pesaing di sisi lainnya membuat peringkat Asuransi Jasindo mengalami penurunan relatif signifikan. Penurunan peringkat secara drastis ini menjadi sinyal yang cukup mengkhawatirkan mengingat komponen penilaian mencakup indikator-indikator finansial yang relatif kritical, misalnya: jumlah aset, modal sendiri, pertumbuhan pendapatan premi, perolehan laba, rasio likuiditas, beban klaim dan *Risk Based Capital* (RBC). Upaya perbaikan kondisi ini membutuhkan manajemen strategi yang baik.

Penelitian ini mengkaji pola-pola strategis yang mendukung terciptanya keefektifan implementasi strategi perusahaan dengan pengaplikasian konsep *balanced scorecard strategy map*. Rumusan *strategy map* tersebut diharapkan memudahkan perusahaan untuk mendeskripsikan strateginya ke level operasional ditinjau dari perspektif finansial (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis (*business process*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Financial objective dalam perspektif keuangan ditetapkan sebagai pertumbuhan premi yang tetap mengedepankan kemampulabaan (*profitable growth*) yang akan dicapai melalui implementasi strategi pertumbuhan pendapatan premi, peningkatan hasil *underwriting*, peningkatan pendapatan investasi dan perbaikan struktur biaya (*cost structure*). Strategi perusahaan yang diarahkan kepada penyeimbangan portofolio ritel dan korporasi sementara portofolio perusahaan cenderung ke arah produk-produk korporasi menjadikan pola pelayanan pelanggan diarahkan untuk secara agresif mengonsentrasikan pengembangan bisnis ke infrastruktur yang mendukung pemasaran produk ritel berdasarkan proporsi nilai yang dipegang di masing-masing segmen. Berangkat dari proposisi nilai pada perspektif pelanggan, ada fokus tujuan strategis di empat proses internal yang kritical terhadap tersampainya proposisi nilai pelanggan, yaitu: fokus terhadap pelanggan (*client focus*), proses *underwriting* yang baik (*underwriting excellence*), penanganan klaim serta operasional bisnis yang baik (*operational excellence*). Tiga *intangible assets* yang penting untuk dikembangkan demi terciptanya *internal process excellence*, yaitu pengembangan sumberdaya manusia, pembangunan budaya perusahaan dan pengembangan teknologi informasi.

kata kunci: manajemen strategi, *strategy map*

ABSTRACT

PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) is a state-owned enterprise established in 1973. Asuransi Jasindo, despite its status as a state-owned enterprise, still faces pressures in the industry which affect company's performance. This is shown by the decreasing number in some of its financial indicators such as premium income, underwriting result and profit. The decreased financial performance particularly in the past two years at one side and competitor's improved business capability at the other side cause significantly sharp downfall in Jasindo's ranking in the industry. This drastical decrease can be a bad signal, considering the grading components comprise critical financial indicators such as: assets, capital, premium growth, profitability, liquidity ratio, claim expense and (RBC). It takes a new approach of strategic management to improve the condition.

This research studies the strategic patterns which could support the effectiveness of the corporate strategy implementation by applying the concept of balanced scorecard strategy map. The strategy map formulation is expected to make the company easier to describe its strategy to operational level viewed from the financial, customer, internal business process and learning and growth perspectives.

Financial objective in the financial perspective is set to become profitable growth achieved by the implementation of premium growth, increased underwriting result, good investment result and improved cost structure. The corporate strategy which aims to the balanced portfolio of corporate products and retail products while currently concentrates on corporate products requires the customer service patterns to be aggressively concentrated to the business development of the infrastructure which supports retail products based on the value propositions of the respective segments. Based on the customer value propositions in the customer perspective, four strategic objectives in the internal business process are set. They are client focus, underwriting excellence, claim handling excellence and operational excellence. To achieve such objective, Asuransi Jasindo must invest in human resources development, enforce the corporate culture and develop the information technology.

key word: strategy management, strategy map