

Evaluasi dan penyempurnaan horizon 2000 : studi tentang strategi perusahaan AJB Bumiputera 1912

Prasetya Maytrea Brata, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20438332&lokasi=lokal>

Abstrak

Sejak 1993, Bumiputera telah memiliki dan menerapkan strategi bersaing Horizon 2000. Strategi tersebut dimaksudkan agar Bumiputera tetap menjadi perusahaan asuransi jiwa nasional yang terbesar, terkuat, paling menguntungkan dan paling disegani. Tahun 1997, terjadi perubahan-perubahan lingkungan yang dipicu oleh krisis multidimensi yang dialami Indonesia, yang telah merubah kondisi pasar dan persaingan.

Melihat perubahan tersebut, maka permasalahan yang muncul adalah apakah selama ini Horizon 2000 telah membawa keberhasilan kinerja bagi Bumiputera, dan dimana letak permasalahannya sehingga mengalami kinerja sebagaimana tersebut di atas. Akibat perubahan-perubahan lingkungan, apakah Horizon 2000 masih relevan digunakan dan diterapkan, dan penyempurnaan-penyempurnaan apa saja yang harus dibuat agar Horizon 2000 tetap dapat digunakan.

Studi tentang strategi Horizon 2000 dimaksudkan untuk mengetahui, mengevaluasi dan menyempurnakan strategi dan implementasinya, sesuai dengan kondisi eksternal maupun internal saat ini. Penelitian dilakukan dengan studi kasus, membahas data internal dan eksternal yang diperoleh melalui dokumen/laporan internal perusahaan, wawancara, diskusi kelompok studi kepustakaan, serta observasi dan pengalaman penulis. Responden terdiri dari direksi, kepala divisi, kepala departemen, kepala bagian, kepala seksi, staf fungsional, karyawan, pemegang polis, dan agen. Dari hasil studi, dapat diketahui:

Kinerja Bumiputera menunjukkan perkembangan yang meningkat dibandingkan dengan sebelum Horizon 2000 dilaksanakan, namun dibandingkan dengan perkembangan kinerja pesaing dan industri, Bumiputera relatif lemah yang ditandai dengan penurunan pangsa pasar, pertumbuhan yang lebih lambat dari industri dan pesaing-pesaing terbaik, dan belum best practice dalam operasi.Permasalahan terjadinya kinerja tersebut adalah ketidakselarasan antara strategi dan implementasi strategi (kepemimpinan, budaya perusahaan, struktur, dan sistem). Lebih jauh lagi permasalahan terutama terjadi pada implementasi strategi, dengan titik tumpu pada masalah kepemimpinan yang lemah dan konflik

kepentingan.Berdasarkan analisis eksternal (lingkungan umum, lingkungan industri, posisi persaingan, tahapan daur hidup industri, faktor-faktor keberhasilan kunci), dan kondisi internal yang tidak jauh berbeda dengan keadaan sebelum Horizon 2000 lahir, maka Horizon 2000 masih relevan. Namun demikian, Horizon 2000 memerlukan penyempurnaan-penyempurnaan.penyempurnaan-penyempurnaan tersebut meliputi:Visi dan pernyataan misi, antara lain memasukkan nilai-nilai yang akan dianut, seperti integritas, pengabdian, pelayanan, kerjasarna tim, dan penghormatan terhadap individuTujuan umum, antara lain memperhatikan pembangunan sustainable competitive advantage melalui pembentukan kapabilitas dan kompetensi intiStrategi, antara lain meninjau kembali portofolio bisnis dan mengarahkan diversifikasi usaha ke bidang usaha yang berhubungan erat

dengan penciptaan misi pada bisnis asuransi jiwa. kombinasi strategi penetrasi pasar dan pengembang produk, positioning strategy, brand management- pendekatan marketing dalam mengelola bisnis, HR Planning, Job Analysis dan Job Evaluation, Peninjauan kebijakan generated from within, dan prioritas pelatihan & pengembangan.

- Pembangunan kompetensi dengan meningkatkan kapabilitas dalam menyediakan Service melalui produk dan pelayanan inovatif dan berkualitas secara cepat dan luas.
- Implementasi strategi, yaitu perubahan paradigma penyelesaian dan penyesuaian pada:
 - Kepemimpinan, dengan menggunakan kepemimpinan yang berprinsip.
 - Budaya perusahaan, dengan budaya yang lebih progresif dan sesuai dengan perubahan lingkungan usaha
 - struktur, terutama struktur manajemen tingkat atas dan tingkat bisnis yang mengacu kepada strategi
 - sistem, terutama sistem informasi, administrasi dan SDM.

Studi ini memiliki keterbatasan data eksternal dan internal yang tidak terlalu rinci pada tingkat divisi/SBU untuk menghasilkan strategi bisnis di masing-masing divisi/SBU Pembahasan masalah dan pengembangan solusi lebih banyak dari sisi pemasaran dan SDM. Studi ini lebih banyak berfokus kepada strategi bisnis dan strategi fungsional dengan pendekatan market based.

Diharapkan studi ini ditindaklanjuti dengan penelitian lebih detail pada kinerja, kekuatan, dan kelemahan setiap unit kerja, sehingga dihasilkan gambaran mengenai titik-titik persoalan dan rumusan solusi yang lebih akurat.