



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**USULAN RANCANGAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA PT COMMONWEALTH LIFE SEBAGAI ALAT UNTUK  
MENGUKUR KINERJA MANAJEMEN**

**TESIS**

**THOMAS MALVIN TURANGAN  
6605532804**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
JUNI 2009**





**UNIVERSITAS INDONESIA**

**USULAN RANCANGAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA PT COMMONWEALTH LIFE SEBAGAI ALAT UNTUK  
MENGUKUR KINERJA MANAJEMEN**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi**

**THOMAS MALVIN TURANGAN  
6605532804**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI  
JAKARTA  
JUNI 2009**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Thomas Malvin Turangan  
NPM : 6605532804  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul Tesis : Usulan Rancangan Balanced Scorecard pada  
PT. Commonwealth Life Sebagai Alat untuk  
Mengukur Kinerja Manajemen

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

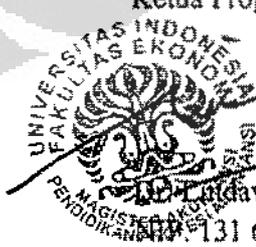
Pembimbing : Dr. Timotius

Penguji : Thomas H Secokusumo, MBA., M.Sc

Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 15 Juni 2009

Mengetahui,  
Ketua Program

  
  
Dewi Endawati Gani  
131 653 464

## HALAMAN PENYATAAN ORISINALITAS

Karya akhir ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Thomas Malvin Turangan

NPM : 6605532804

Tanda Tangan : 

Tanggal : 7 Mei 2009

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga akhirnya karya akhir ini dapat terselesaikan.

Karya akhir ini sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam meraih gelar pada program Magister Akuntansi Universitas Indonesia. Meskipun penulis telah berupaya semaksimal mungkin, namun karya akhir ini tidak luput dari kekurangan.

Karya akhir ini dapat rampung atas bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Ibu Dr. Lindawati Gani, selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Indonesia, beserta seluruh dosen pengajar.
2. Bapak Dr Timotius selaku pembimbing karya akhir yang senantiasa memberikan arahan, bimbingan dan bantuannya dalam penyusunan karya akhir ini dari awal hingga selesai.
3. Para dosen penguji, Bapak Dr. Wasis dan Bapak Thomas Secokusumo MBA, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menguji dan memberikan masukan-masukan yang sangat berharga bagi penulis.
4. Bapak dan Mamih, terima kasih atas kasih sayangnya yang tidak terhingga dan tidak pernah habis, atas dorongan dan doa yang selalu menyertai penulis.
5. Adikku Ronald yang selalu memberikan dorongan dan semangat agar penulis segera menyelesaikan karya akhir ini.
6. Jane, terima kasih atas kesabaran, pengertian serta ketulusannya yang *unconditional* yang datang pada waktu yang tepat dan menjadi inspirasi penulis.
7. Kepada Prima, Ing (dan Aldo), Loretta, Eka dan semua teman-teman Maksi UI kelas F & G 2005 sore yang sama-sama belajar dan berjuang dari awal perkuliahan sampai menyelesaikan karya akhir, terima kasih atas persahabatannya selama ini.

8. Kepada staf kesekretariatan, lab computer, perpustakaan dan seluruh staf Maksi UI atas keramahan dan bantuannya.
9. Tidak lupa kepada rekan kerja (PT Commonwealth Life terutama team Accounting & Gamma S), semua sahabat, dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah membantu, mendukung dan mendoakan terselesaikannya karya akhir ini.

Semoga Tuhan senantiasa melimpahkan rahmat atas setiap kebajikan dan mudah-mudahan karya akhir ini dapat memberi kegunaan walau sedikit.

Jakarta, 7 Juni 2009



Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMISI**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Thomas Malvin Turangan  
Nomor Mahasiswa : 6605532804  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Karya Akhir

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Usulan Rancangan Balanced Scorecard Pada PT. Commonwealth Life Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Manajemen.**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 7 Juni 2009

Yang menyatakan



(Thomas Malvin Turangan)

## ABSTRAK

Nama : Thomas Malvin Turangan  
Program Studi : Magister Akuntansi  
Judul : Usulan Rancangan Balanced Scorecard Pada PT. Commonwealth Life Sebagai Alat Untuk Mengukur Kinerja Manajemen

Dalam menghadapi persaingan bisnis, PT Commonwealth Life sebagai salah satu perusahaan asuransi jiwa, memerlukan strategi dan kebijakan yang tepat, efektif dan efisien. Untuk itu diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang tepat yang dapat mengukur tingkat keberhasilan strategi yang telah ditetapkan perusahaan, baik dari segi financial maupun non-finansial, terutama dalam mewujudkan visi dan misinya. Hal inilah yang belum dimiliki oleh PT Commonwealth Life karena sistem pengukuran kinerja yang selama ini dimiliki baru secara parsial saja

*Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang tidak hanya mempertimbangkan faktor finansial sebagai tolak ukurnya, melainkan juga melibatkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan *Balanced Scorecard*, pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan dapat memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan serta menghubungkan antara tolak ukur bisnis dengan strategi perusahaan sehingga tercipta apa yang disebut dengan organisasi yang berfokus pada strategi (*Strategy focused organization*).

Tujuan dari penelitian ini adalah merancang sistem pengukuran kinerja PT Commonwealth Life dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* serta mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang ada. Langkah-langkah yang dilakukan meliputi : menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, identifikasi tolak ukur, menyelaraskan *Balanced Scorecard* dengan strategi, menyusun strategi map

Hasil penelitian diperoleh kerangka *Balanced Scorecard* yang terdiri dari sasaran strategis, tolak ukur, target yang ingin dicapai dan *action plan* yang akan dilakukan perusahaan untuk perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan

Kata Kunci: *balanced scorecard*, *strategy focused organization*, sasaran strategis, *action plan*.

## ABSTRACT

Name : Thomas Malvin Turangan  
Study Program : Master in Accounting Program  
Title : Proposal design balanced scorecard at PT. Commonwealth Life  
As a means of Measure Performance Management

In face of business competition, PT Commonwealth Life as one of life insurance company, need strategy and policy correct, effective and efficient. For that needed a correct performance measurement system that can measure strategy success rate that was established company, either from facet financial or non-financial, especially in realizing its vision and mission. This Matter is have not yet owned by PT Commonwealth Life because which during the time performance measurement system only in partial

Balanced scorecard is performance measurement that not only consider financial factor as its yardstick, but also entangle in perspective customer, in perspective internal business process, and in perspective study and growth. With balanced scorecard, interested parties in company can look into company from various of in perspective in simultaneous and connective between business measuring rod and corporate strategy so it's created what are called and organization that focus at strategy (Strategy focused organization).

Intention of research this is the designs performance measurement system PT Commonwealth Life by using balanced scorecard method and evaluation of performance measurement system existing. Steps that conducted cover : translate company vision and mission into four in perspective balanced scorecard, measuring rod identification, harmonize balanced scorecard with strategy, compile strategy map

Research Result is obtained balanced scorecard framework that consist of strategic target, measuring rod, goals that wish reached by and action plan that will be conducted company for in perspective financial, customer, internal business process, and study and growth

Keyword: balanced scorecard, strategy focused organization, strategic target, action plan.

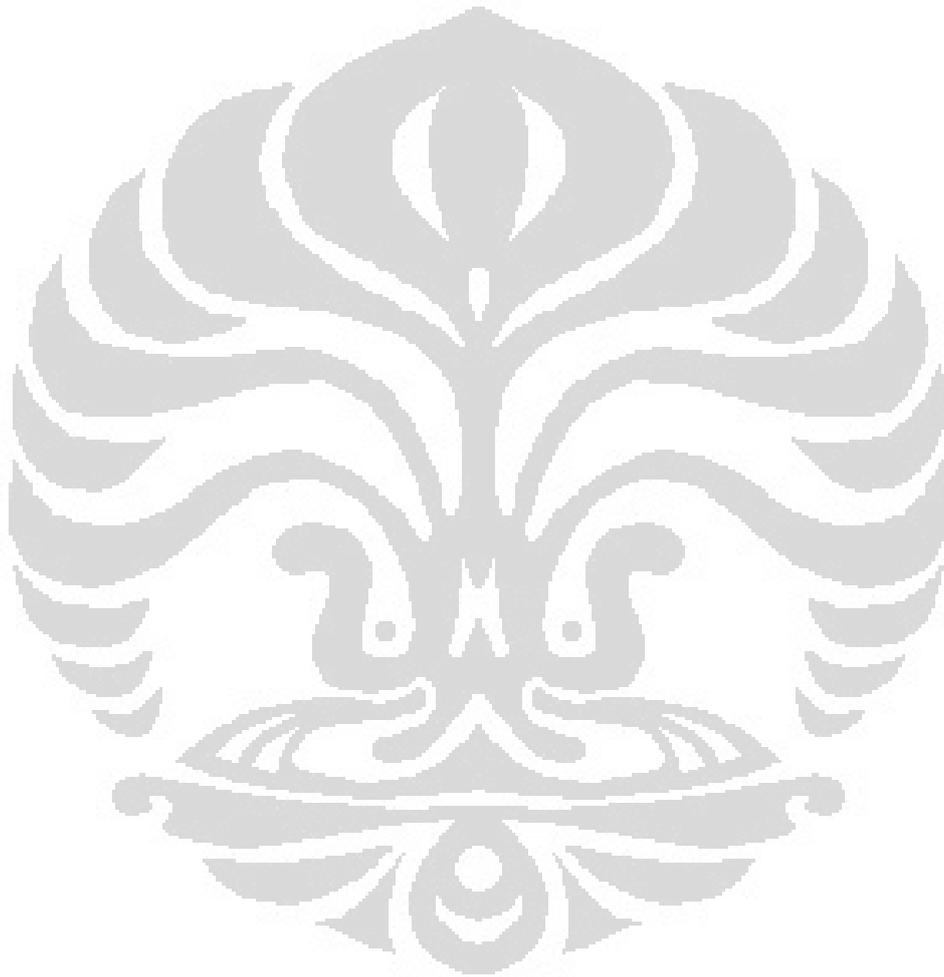
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penulisan .....	4
1.4 Metodologi Penulisan .....	5
1.5 Sistematika Penulisan .....	5
<b>2. LANDASAN TEORI .....</b>	<b>7</b>
2.1. Visi, Misi, Nilai dan Strategi .....	7
2.1.1 Misi .....	7
2.1.2 Nilai .....	8
2.1.3 Visi .....	9
2.1.4 Strategi .....	10
2.2 Implementasi Strategi .....	12
2.3 <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.4 <i>Balanced</i> dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.5 <i>Strategy Map</i> .....	17
2.6 <i>Strategy- Focused Organization</i> .....	24
2.7 Deskripsi Asuransi Jiwa .....	28
2.8 Deskripsi Produk Asuransi Jiwa Tradisional .....	30
2.8.1 Asuransi Berjangka .....	30
2.8.2 Asuransi Jiwa Seumur Hidup .....	32
2.8.3 Asuransi Dwiguna .....	32
2.8.4 Asuransi Jiwa Unit Link .....	33
2.8.4.1 Jenis-jenis Produk Unit Link .....	34
2.9 Penetapan Premi Asuransi Jiwa .....	34
<b>3. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>37</b>
3.1 Gambaran Singkat PT Commonwealth Life .....	37
3.2 Struktur Organisasi .....	39
3.3 Visi dan Komitmen PT Commonwealth Life .....	42
3.3.1. Visi PT Commonwealth Life .....	42
3.3.2. Komitmen PT Commonwealth Life .....	42
3.4 Maksud dan Tujuan Perusahaan .....	42
3.5 Kegiatan Perusahaan .....	43

3.6 Nilai-Nilai yang dianut Perusahaan .....	45
3.7 Sasaran Perusahaan .....	46
3.8 Strategy Perusahaan .....	47
3.9 Program Perusahaan.....	48
3.10 Dinamika Persaingan .....	49
<b>4. PEMBAHASAN.....</b>	<b>53</b>
4.1 Analisa <i>SWOT</i> .....	53
4.1.1 <i>Strength</i> .....	53
4.1.2 <i>Weakness</i> .....	53
4.1.3 <i>Opportunity</i> .....	54
4.1.4 <i>Threat</i> .....	55
4.2 Strategi Perusahaan.....	55
4.3 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	56
4.3.1. Perspektif Keuangan .....	61
4.3.1.1 Peningkatan Pendapatan .....	61
4.3.1.2 Penurunan Biaya.....	62
4.3.2. Perspektif Pelanggan .....	63
4.3.3. Perpektif Proses Bisnis Internal .....	66
4.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	69
4.3.4.1. Meningkatnya Kapabilitas Sumber Daya Manusia .....	70
4.3.4.2. Pengembangan Sistem Informasi dan Teknologi .....	71
4.3.4.3. Meningkatkan Kapabilitas Organisasi .....	72
4.4 Organisasi yang berfokus pada strategi .....	72
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>77</b>
5.1 Kesimpulan.....	77
5.2 Saran.....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Struktur Organisasi.....	49
Gambar 4.1 Strategy Map PT Commonwealth Life.....	75



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Penerimaan Premi PT Commlife Tahun 2005-2006
- Lampiran 2 : Penerimaan Premi PT Commlife Tahun 2007-2008
- Lampiran 3 : Penerimaan Premi UL PT Commlife Tahun 2005-2008
- Lampiran 4 : *Expenses vs Allowance* Tahun 2007-2008
- Lampiran 5 : *Projected Expenses vs Allowance* Tahun 2009-2010



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Semenjak beberapa dekade belakangan ini, kompetisi di dunia bisnis semakin ketat. Persaingan abad industri telah bergeser kepada abad informasi. Dalam abad industri, basis persaingannya adalah efisiensi dalam alokasi finansial aktiva berwujud (*tangible assets*) yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Sementara dalam abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujud (*intangible assets*) yang sulit dijabarkan dalam dimensi keuangan.

Pada masa kini kemampuan perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan daya saing dari hasil pengelolaan berbagai harta tidak berwujud perusahaan, memiliki peranan yang sangat penting. Peningkatan kemampuan karyawan, pembinaan hubungan dengan pemasok dan pelanggan, serta proses pembelajaran yang tiada henti melalui budaya inovasi yang berkesinambungan merupakan topik penting yang dapat membawa perusahaan mampu bertahan, bahkan dapat terus menciptakan profit dalam jangka panjang. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk dapat merumuskan dan menyempurnakan strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan.

Rumusan strategi yang efektif harus mencerminkan visi, misi, nilai perusahaan dan tujuan yang diinginkan perusahaan. Strategi yang dibutuhkan sebagian besar perusahaan adalah tidak saja dapat mengatur pengelolaan harta berwujud perusahaan tetapi juga strategi yang dapat mengatur pengelolaan sumber daya tidak berwujud dalam menciptakan nilai bagi perusahaan. Strategi harus pula dikomunikasikan ke seluruh bagian perusahaan guna mempermudah proses penerapannya.

Perubahan rumusan strategi untuk lebih memberdayakan Intangible Asset perusahaan harus pula mendorong perubahan dalam sistem pengukuran kinerja yang berlaku. Bila dahulu perusahaan hanya bergantung pada pengukuran aspek-

aspek keuangan (sebagai konsekuensi aktivitas cenderung masa lalu dan focus pengukuran pada *tangible asset*) sekarang didorong untuk lebih memperhatikan pengukuran aspek-aspek lain di luar lingkungan (berbagai komponen *intangible asset* yang merupakan factor penciptaan nilai di masa depan) seperti hubungan terhadap pelanggan, inovasi produk dan jasa proses internal bisnis yang efektif dan responsive, ketersediaan IT dan sistem data, serta peningkatan kemampuan dan motivasi karyawan, yang dapat diandalkan dalam prediksi kemampuan perusahaan di masa depan.

Kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil yang diperoleh sebagai hasil kegiatan yang dilakukan masa lalu, sehingga tidak dapat terlalu diandalkan untuk dapat memprediksi kondisi bisnis jangka panjang perusahaan dalam menghadapi berbagai tantangan maupun ancaman di masa depan. Sedangkan pengukuran aspek non keuangan justru lebih fokus pada factor-faktor penggerak apa saja yang dapat menciptakan atau mendatangkan nilai bagi perusahaan di masa depan.

Mengingat keterbatasan laporan keuangan yang hanya mengukur laba perusahaan untuk jangka pendek dan tidak mampu mengukur aktiva tak berwujud perusahaan maka diperlukan suatu pengukuran kinerja baru yang mampu memenuhi kebutuhan informasi yang berguna untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Disinilah peranan sistem pengukuran kinerja yang baru yaitu *Balanced Scorecard* yang merupakan konsep pengukuran kinerja yang berbasis strategi. *Balanced Scorecard*, pertama kali diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton pada tahun 1992 dalam artikel mereka yang dimuat dalam Harvard Business Review. Sistem ini mampu menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran strategik perusahaan

Dengan mempergunakan *Balanced Scorecard* sebagai navigator yang mengarahkan atau menghubungkan seluruh sumber daya dan aktivitas agar sejalan. Dengan strategi yang ditetapkan tujuannya hanya satu agar mempermudah pengkomunikasian strategi tersebut, lalu mempermudah proses penerapannya dan pada akhirnya mendekatkan perusahaan pada tujuannya.

*Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yang seimbang yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan mempertimbangkan aspek-aspek non keuangan selain aspek keuangan *Balanced Scorecard* menawarkan sistem manajemen strategis dan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, koheren, seimbang dan teratur.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar kinerja dari tiap aktivitas dengan seobyektif mungkin dalam mencapai tujuan dan menentukan tindakan yang akan dilakukan dalam menghadapi persaingan yang semakin berat di era globalisasi. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif keuangan, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai factor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja financial dan kompetitif jangka panjang yang superior. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk menjadikannya bahan penulisan karya akhir.

## 1.2 Perumusan Masalah

Sistem pengukuran kinerja harus bertujuan pada implementasi strategi. Pihak manajemen mempunyai wewenang dalam menentukan suatu cara dalam melakukan penilaian pengukuran kinerja yang menjadi pilihan terbaik yang sesuai dengan strategi perusahaan. Alat ukur ini harus dapat dilihat sebagai suatu penentuan faktor kesuksesan perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang.

Dari uraian di atas yang menjadi masalah adalah bagaimana menentukan dan mengukur keberhasilan strategi yang dijalankan dan apakah penerapan alat evaluasi *Balanced Scorecard* sudah sesuai dengan teori yang ada pada literature-literatur yang terkait?

Pengukuran kinerja harus mampu mencerminkan budaya dan filosofi organisasi perusahaan dan mampu menjelaskan seberapa baik penyelesaian suatu pekerjaan yang berkaitan dengan biaya, waktu dan kualitasnya. Bila manajemen tidak mampu mengukur keberhasilan kinerja perusahaan maka dapat dikatakan

bahwa perusahaan tidak memiliki kemampuan mengimplementasikan visi, misi yang ada dan menjalankan strategi yang telah ditetapkan.

Alat pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya dengan satuan moneter. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard* maka pengukuran kinerja akan dilihat dari 4 (empat) perspektif:

**Tabel 1.1. Perspektif dan Tujuan dalam *Balanced Scorecard***

Perspektif	Tujuan
1. Keuangan ( <i>Financial</i> )	Meningkatkan profitabilitas
2. Pelanggan ( <i>Customer</i> )	Menetapkan target pelanggan sebagai partner
3. Proses bisnis internal ( <i>Internal business process</i> )	Menemukan solusi inovatif untuk mengembangkan pasar pelanggan baru
4. Pembelajaran dan pertumbuhan ( <i>Learning and growth</i> )	Meningkatkan keahlian pekerja

Sumber: Kaplan & Norton 1996

### 1.3 Tujuan Penulisan

Penulisan ini dilakukan untuk merumuskan tujuan yang didasarkan pada perumusan masalah penulisan. Tujuan penulisan adalah:

1. Mengevaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan yang ada.
2. Untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang menggunakan *Balanced Scorecard*.

#### 1.4 Metodologi Penulisan

Pada penulisan karya akhir ini metode yang digunakan adalah:

1. Studi Kepustakaan. Dilakukan untuk memperoleh landasan teori mengenai aplikasi dan kegunaan *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.
2. Studi media elektronik. Riset media elektronik ini dilakukan dengan menggunakan internet yang dimaksudkan untuk memperoleh bahan bacaan yang berkaitan dengan topic.
3. Studi lapangan. Pengamatan dan analisa terhadap aktivitas operasional PT X sehubungan dengan sistem pengukuran kinerja yang sedang diterapkan.

#### 1.5 Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan karya akhir ini akan terdiri dari 5 bab, yang masing-masing terbagi menjadi beberapa sub bab. Garis besar kerangka penulisan adalah sebagai berikut:

##### Bab I PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan latar belakang, permasalahan, metode penelitian, dan sistematika pembahasan karya akhir

##### Bab II LANDASAN TEORI

Bab ini membahas penelitian kepustakaan yang dilakukan dalam upaya mencari dasar untuk penelitian termasuk konsep dasar dari asuransi jiwa.

##### Bab III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

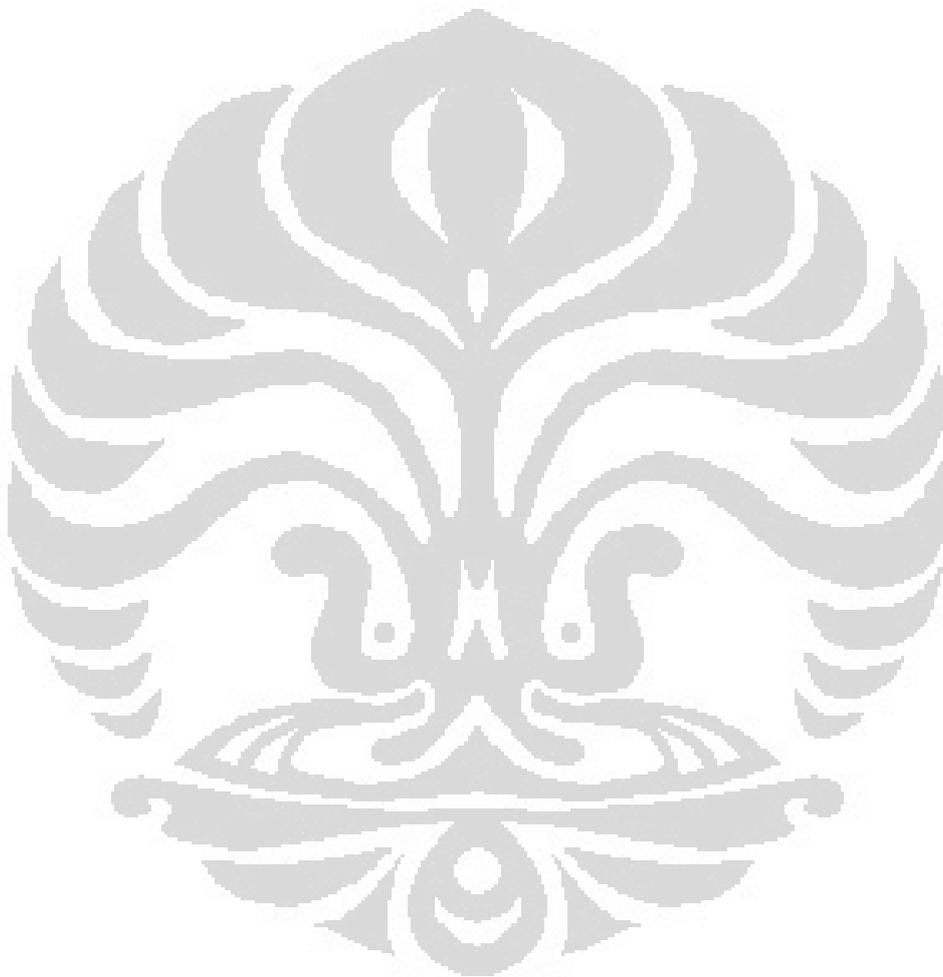
Bab ini membahas mengenai gambaran umum perusahaan, visi, misi, dan strategi perusahaan, budaya perusahaan, struktur organisasi, sasaran perusahaan, kebijakan perusahaan, serta kondisi perusahaan saat ini termasuk di dalamnya sistem pengukuran kinerja yang berlaku.

##### Bab IV ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan analisa lingkungan perusahaan disertai dengan usulan perancangan *Balanced Scorecard* dalam menilai sasaran strategic yang telah ditentukan yang diuraikan dalam setiap perspektif.

## Bab V KESIMPULAN

Bab ini merupakan bab penutup berisi tentang kesimpulan dan saran yang dihasilkan dari penulisan karya akhir ini berdasarkan analisi strategi yang mendasarinya.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Misi, Nilai, Visi, dan Strategi

##### 2.1.1 Misi

Misi adalah suatu pernyataan yang menjawab mengapa suatu perusahaan ada atau didirikan (Fred R.D, 2003,p.59). Jadi perumusan misi dalam organisasi adalah suatu aktivitas untuk menyusun pencapaian tujuan organisasi. Sehingga misi tidak dapat berubah, dan diharapkan akan menjadi budaya perusahaan dan akan memberikan arah bagi orang-orang dalam organisasi dalam bekerja.

Karena suatu pernyataan misi merupakan proses manajemen strategis yang paling tampak jelas dan berkaitan dengan public, maka penting bahwa suatu misi mengandung komponen berikut ini (Fred R.D, 2003,p.69):

1. *Customers*: Siapa konsumen perusahaan?
2. *Products or services*: Apakah produk atau jasa utama perusahaan?
3. *Markets*: Pasar di mana perusahaan bertarung?
4. *Technology*: Apakah perusahaan mutakhir secara teknologi?
5. *Concern for survival, growth, and profitability*: Apakah perusahaan peduli dengan pertumbuhan dan kesehatan keuangan?
6. *Philosophy*: Apakah kepercayaan utama, nilai-nilai, aspirasi, dan prioritas etis dari perusahaan?
7. *Self-concept*: Apakah keunggulan kompetitif utama atau kompetensi perusahaan?
8. *Concern for publik image*: Apakah perusahaan responsive terhadap sosial, masyarakat, dan lingkungan hidup?
9. *Concern for employees*: Apakah karyawan merupakan asset yang bernilai bagi perusahaan?

Sedangkan pernyataan misi yang efektif harus mengandung (Paul R. & Niven, 2002, p 73):

1. *Inspire Change*

Suatu pernyataan misi harus menginspirasi perubahan dalam organisasi. Pernyataan misi harus tetap, tidak berubah dan menjadi sumber inspirasi bagi suatu perusahaan.

2. *Long term in nature*

Pernyataan misi perusahaan harus dibuat untuk jangka panjang. Strategi dan rencana dapat berubah selama suatu periode, misi harus tetap menjadi landasan bagi perusahaan dan sebagai pijakan di dalam membuat keputusan di masa depan.

3. *Easily understood and communicated*

Misi perusahaan harus dibuat dalam rangkaian kata-kata yang mudah dipahami. Pernyataan misi tidak hanya merupakan suatu slogan, tetapi haruslah sejalan dengan kondisi yang akan dijalankan perusahaan.

Dalam kaitannya dengan BSC, BSC mentranslasikan misi, nilai, visi, dan strategi ke dalam empat perspektif pengukuran kinerja. BSC dapat menjamin bahwa seluruh karyawan adalah terkait dan bekerja berdasarkan misi. Ketika menentukan sasaran dan ukuran-ukuran, harus dipastikan bahwa sasaran dan ukuran tersebut konsisten dengan misi perusahaan (Paul R. & Niven, 2002, p 76).

### 2.1.2 Nilai

Nilai merupakan suatu pedoman bagi organisasi, yang menggambarkan sikap perusahaan dan tampak dalam tingkah laku sehari-hari individu dalam organisasi (Paul R. & Niven, 2002, p 77). Nilai yang terbentuk dalam perusahaan dapat menjadi suatu kelebihan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Nilai yang dinyatakan perusahaan mencerminkan sebuah harapan agar setiap individu dapat bertingkah laku sesuai dengan harapan perusahaan. Untuk beberapa perusahaan, nilai dapat disusun sedemikian rupa oleh manajemen dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Namun, dalam beberapa perusahaan yang lain, nilai merupakan cerminan dan watak dari pendiri atau pimpinan perusahaan.

BSC merupakan alat terbaik untuk mendistribusikan nilai, mereviewnya, dan menciptakan keserasian dan keselarasan dari atas ke bawah dalam organisasi. Kunci utamanya adalah *alignment* (penyerasian dan penyelarasan), setiap karyawan akan melihat bagaimana tindakan mereka sehari-hari konsisten dengan nilai-nilai perusahaan dan bagaimana nilai-nilai tersebut berkontribusi untuk kesuksesan perusahaan.

### 2.1.3 Visi

Suatu visi menggambarkan apa yang ingin dicapai organisasi dalam lima sampai lima belas tahun ke depan. Visi tidak dinyatakan dalam bentuk yang abstrak, akan tetapi memberikan gambaran kondisi ideal yang dapat dicapai, serta menjadi dasar formulasi strategi dan tujuan perusahaan. Suatu visi yang kuat akan memberikan dasar kebersamaan bagi setiap pribadi dalam organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Visi akan selalu mengikuti misi dan nilai yang telah ditetapkan perusahaan. Suatu visi tanpa misi, hanyalah merupakan angan-angan, karena tidak didasarkan pada suatu hal yang dapat dicapai dalam jangka panjang (Paul R & Niven, 2002, p 83).

Suatu pernyataan visi harus menggambarkan cakupan aktivitas bisnis perusahaan, bagaimana perusahaan ingin dilihat oleh *stakeholders* (pelanggan, karyawan, supplier, regulator, dan lain-lain), jangkauan keunggulan atau kompetensi perusahaan, dan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan. Suatu pernyataan visi yang efektif memiliki karakteristik (Paul R & Niven, 2002, p 84):

1. *Concise*

Pernyataan visi yang terbaik adalah yang dapat menarik perhatian dan dapat dengan segera memotivasi diri kita. Dalam penyusunan visi, harus dilakukan dengan kalimat yang sederhana dan mudah diingat, karena kalimat yang sederhana seringkali justru merupakan pernyataan yang paling kuat.

2. *Appeals to all stakeholders*

Visi yang akan ditetapkan harus dapat diterapkan untuk semua pihak yang terkait dengan perusahaan agar mendapat dukungan dari pihak-pihak tersebut.

3. *Consistent with mission and value*

Visi merupakan suatu penerapan lebih jauh atas misi yang telah ditetapkan dan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.

4. *Verifiable*

Visi harus dituliskan sehingga akan dapat diketahui kapan visi tersebut dapat dicapai.

5. *Feasible*

Visi bukan merupakan impian dari manajer, tetapi harus berdasarkan realitas yang ada dengan melihat potensi yang dimiliki perusahaan, dengan memahami bisnis, pasar, pesaing, dan tren yang ada.

6. *Inspirational*

Visi mewakili suatu gambaran mengenai perusahaan di masa datang. Visi dapat dijadikan inspirasi untuk menciptakan komitmen bersama yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Agar dapat menjadi inspirasi, Visi yang dibuat harus mudah dimengerti.

Visi harus menyeimbangkan kepentingan pihak-pihak yang ada dalam perusahaan dan menggambarkan masa depan yang ingin dicapai oleh pihak-pihak tersebut. BSC merupakan mekanisme yang digunakan untuk mencapai hal tersebut. Prinsip yang digunakan dalam BSC adalah keseimbangan, dan secara lebih akurat menggunakan pengukuran untuk mencapai keseimbangan dari kemampuan, proses, dan keinginan pelanggan yang akan membawa kepada masa depan keuangan yang diharapkan tergambar dalam visi. BSC adalah alat yang mentranslasikan visi ke dalam kenyataan melalui artikulasi visi dan strategi. BSC yang dibangun dengan baik akan dapat diharapkan sebagai motivasi perubahan tingkah laku dalam organisasi.

#### 2.1.4 Strategi

Strategi merupakan cara-cara yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang, tindakan potensial yang merupakan keputusan manajemen dan membutuhkan banyak sumber daya perusahaan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsional dan multidivisional dan membutuhkan pertimbangan baik faktor internal maupun eksternal perusahaan (Fred R.D, 2003,p.11). Suatu definisi lain menyatakan bahwa strategi merupakan perencanaan manajemen tingkat atas yang

dilakukan untuk membawa perusahaan ke masa depan (Paul R & Niven, 2002, p 90).

Strategi secara garis besar dibedakan menjadi *corporate strategy* dan *business strategy* (Robert, 2000, p 16). *Corporate strategy* adalah cara perusahaan berusaha untuk memaksimalkan nilai dari sumber daya yang berada dalam kendali perusahaan. *Corporate strategy* berfokus pada sumber daya perusahaan akan dialokasikan.

*Business strategy* menekankan pada bagaimana untuk dapat bersaing dalam pasar yang telah ditetapkan. Seperti halnya menciptakan nilai dalam pasar, menawarkan sesuatu yang unik dan bernilai bagi konsumen yang telah ditargetkan. Strategi ini biasanya terdapat di unit bisnis atau *product level*.

Prinsip dari strategi adalah sebagai berikut (Paul R & Niven, 2002, p 90):

1. *Understanding*

Agar dapat bekerja dalam satu tujuan yang sama maka strategi harus mudah dipahami oleh semua orang dalam perusahaan.

2. *Different activities*

Strategi merupakan pemilihan terhadap aktivitas yang berbeda dari para pesaing sehingga perusahaan memiliki keunggulan tersendiri. Jika ternyata perusahaan berada pada jenis aktivitas yang sama dengan para pesaing, maka strategi disini adalah bagaimana perusahaan dapat beroperasi secara efektif.

3. *Trade-off*

Strategi yang efektif membutuhkan *trade-off* dalam persaingan. Strategi lebih kepada pilihan. Organisasi tidak dapat bersaing secara efektif dengan cara memaksakan segala hal kepada seluruh karyawan, lebih baik menerapkan apa yang tidak boleh dilakukan dalam perusahaan. Dengan begitu strategi dapat dijalankan oleh seluruh bagian dalam perusahaan.

4. *Fit*

Aktivitas yang dipilih harus tepat atau sesuai satu sama lain untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

### 5. *Continuity*

Strategi bukan merupakan pola yang konstan, tetapi merupakan kelanjutan dari pola-pola yang ada sebelumnya. Perubahan strategi yang ada harus bias berasimilasi dengan strategi yang tengah diterapkan.

### 6. *Various thought processes*

Strategi tidak hanya melibatkan suatu analisi terperinci atas suatu data tetapi juga melibatkan konsep pengetahuan terhadap perusahaan, industri, pangsa pasar, dan lainnya.

Dalam kaitannya dengan BSC, BSC menyediakan kerangka bagi organisasi untuk berpindah dari menetapkan strategi ke implementasi strategi. BSC menggambarkan strategi, menurunkannya ke dalam komponen-komponen melalui sasaran dan ukuran-ukuran yang dipilih untuk setiap perspektif. Menggunakan BSC sebagai kerangka mentranslasikan strategi, organisasi menciptakan suatu bahasa baru dari pengukuran yang memberikan arah bagi seluruh tindakan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 2.2 Implementasi Strategi

Dari beberapa studi yang dilakukan pada tahun 1998 oleh Kantor Akuntan Publik terhadap 275 manajer portfolio dilaporkan bahwa kemampuan untuk melaksanakan strategi adalah hal yang lebih penting dibandingkan dengan kualitas dari strategi itu sendiri. Para manajer menemukan kenyataan bahwa implementasi strategi merupakan faktor terpenting dalam menunjang manajemen dan penilaian perusahaan.

Pada awal tahun 1980, suatu survey dari konsultan manajemen melaporkan bahwa kurang dari 10% formula strategi yang efektif dapat berhasil diimplementasikan. Banyak CEO mengalami kegagalan bukan karena hasil dari strategi yang buruk tetapi karena pelaksanaan strategi yang buruk. Hasil penelitian menemukan sejumlah hambatan dalam pelaksanaan strategi (Paul R & Niven, 2002, p 9) :

- *The Vision Barrier*

Pada umumnya para pekerja tidak memahami strategi dari organisasi. Situasi seperti ini tidaklah terlalu menimbulkan masalah pada abad 20 nilai

diturunkan dari penggunaan aset fisik yang paling efisien. Akan tetapi pada era informasi atau pengetahuan yang terjadi saat ini, nilai diciptakan dari *intangible assets – the knowhow, relationships, dan cultures* yang terjadi dalam organisasi. Jika struktur perusahaan menghalangi kemampuan para pekerja untuk memahami dan bertindak berdasarkan strategi perusahaan, bagaimana dapat diharapkan untuk membuat keputusan yang efektif yang akan memimpin kepada pencapaian tujuan.

- *The People Barrier*

Kebanyakan sistem menyediakan penghargaan atas pencapaian target keuangan jangka pendek dan bukan pada pencapaian jangka panjang dari strategi. Suatu pernyataan mengatakan bahwa: apa yang kita ukur itulah yang kita dapat. Ketika kita fokus pada pencapaian keuangan jangka pendek, para pekerja yang pintar akan melakukan apapun untuk meyakinkan bahwa tujuan itu tercapai. Hal ini sering mengorbankan penciptaan nilai jangka panjang bagi perusahaan.

- *The Resource Barrier*

Enam puluh persen dari organisasi tidak menghubungkan anggaran dengan strategi, terjadi pemisahan proses antara anggaran dan perencanaan strategi. Masalah dari pendekatan tersebut adalah sumber daya manusia dan keuangan sekali lagi terpaku pada tujuan jangka pendek dari keuangan dan bukan tujuan jangka panjang dari strategi.

- *The Management Barrier*

Para eksekutif menghabiskan banyak waktu untuk menganalisa laporan keuangan dan mencari perbaikan bagi “kecacatan” yang terjadi pada saat hasil tidak sesuai dengan anggaran. Suatu fokus pada strategi meminta para eksekutif menghabiskan waktu mereka untuk menganalisa kecacatan tersebut melalui pemahaman yang mendalam akan penyebab utama penciptaan nilai atau kerusakan mekanisme yang terjadi dalam perusahaan.

### 2.3 Balanced Scorecard

Salah satu tujuan diciptakannya sistem pengukuran kinerja adalah memotivasi manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Organisasi yang berhasil mentranslasikan strateginya ke dalam sistem pengukuran kinerja yang dibuat akan lebih berhasil melaksanakan strateginya, karena organisasi tersebut dapat mengkomunikasikan target-target yang telah ditetapkan yang sejalan dengan strateginya. Komunikasi ini akan membuat para manajer dan karyawan berkonsentrasi pada aktivitas-aktivitas kritical yang sesuai dengan strategi yang telah dipilih sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dengan *balanced scorecard* para pengambil keputusan akan mendapatkan gambaran komprehensif mengenai kinerja beragam aktivitas organisasi. Dalam BSC ditekankan pentingnya untuk melihat aspek-aspek yang non keuangan, sehingga penciptaan daya saing organisasi dapat berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Hal ini akan membantu organisasi untuk terus bertahan dan meraih sukses dalam gelombang kompetisi yang makin ketat.

Definisi yang sederhana tersebut tidak dapat menceritakan segala sesuatunya mengenai BSC. Berdasarkan penelitian dan *best practices of scorecard* yang digunakan, BSC merupakan alat dari tiga hal berikut ini (Paul R & Niven, 2002, p 13) :

#### 1. *The Balanced Scorecard as a Measurement System*

Meskipun pengukuran kinerja keuangan memberikan *review* yang sangat baik mengenai apa yang terjadi di masa lalu, akan tetapi hal tersebut tidak memadai bagi mekanisme penciptaan nilai yang terjadi di organisasi saat ini. Pengukuran keuangan disebut *lag indicators*, yaitu hasil atas suatu tindakan. BSC melengkapi *lag indicators* tersebut dengan pemicu pengukuran ekonomi di masa depan, atau yang disebut dengan *lead indicators*. Pengukuran kinerja (baik yang *lag* maupun yang *lead*) diturunkan dari strategi perusahaan.

#### 2. *The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*

BSC juga merupakan suatu alat yang penting untuk menyesuaikan tindakan-tindakan jangka pendek dengan strategi organisasi. *Scorecard* meringankan masalah-masalah dari pelaksanaan strategi yang efektif.

### 3. *The Balanced Scorecard as a Communication Tool*

BSC juga dipertimbangkan sebagai alat komunikasi karena merupakan dasar dan kekuatan dari suatu sistem. Konstruksi dari suatu BSC yang baik akan menggambarkan strategi dan membuat hal-hal yang tidak dimengerti dari visi dan strategi dapat dimengerti melalui pengukuran kinerja yang obyektif dan jelas.

BSC memungkinkan organisasi untuk membangun sebuah sistem manajemen baru, yang didesain untuk mengelola strategi. Sistem manajemen baru tersebut terbagi atas tiga dimensi (David P & Robert S, 2001, p 7) :

1. Strategi  
Sebagai agenda sentral suatu organisasi, dideskripsikan, dijabarkan, dan dikomunikasikan berjenjang melalui BSC.
2. Fokus  
Dengan BSC sebagai alat navigasi untuk menyetarakan dan menyelaraskan sumber daya dan aktivitas pada strategi.
3. Organisasi  
Dengan memobilisasi sumber daya manusia agar bertindak dengan cara yang berbeda secara fundamental. BSC memberikan logika dan arsitektur untuk menyetarakan dan menyelaraskan keterkaitan organisasi lintas uni-unit bisnis dan unit-unit pelayanan bersama, dan lintas individu.

#### 2.4 *Balanced dalam Balanced Scorecard*

Konsep keseimbangan merupakan pusat dari sistem BSC, khususnya yang berhubungan dengan (Paul R & Niven, 2002, p 22):

1. Indikator keuangan dan non keuangan  
BSC pada dasarnya ada untuk mengatasi kekurangan dari ketergantungan pengukuran keuangan dengan menyeimbangkan dengan pencu kinerja di masa depan.
2. Perspektif kinerja internal dengan kinerja eksternal  
Pemegang saham dan pelanggan mencerminkan pihak eksternal sedangkan karyawan dan proses internal mencerminkan pihak internal. BSC menyadari

pentingnya keseimbangan antara kebutuhan yang kontradiktif dari kelompok-kelompok tersebut dengan menerapkan strategi yang efektif.

### 3. Indikator *lag* dengan *lead*

*Lag indicator* umumnya mewakili kinerja masa lalu, menunjukkan hasil yang telah dicapai. Contohnya: kepuasan pelanggan dan pendapatan. Meskipun pengukuran tersebut cukup obyektif dan terjangkau, namun tetap memiliki kekurangan dalam hal memprediksi. *Lead indicator* merupakan pemicu kinerja yang mengarah kepada pencapaian *lag indicator*. *Lead indicator* sering meliputi pengukuran proses dan aktivitas. Pengiriman yang tepat waktu dapat merupakan *leading indicator* bagi *lagging indicator* kepuasan pelanggan. *Lag indicator* tanpa *leading measures* tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana target akan dicapai. Sebaliknya, *leading indicator* tanpa *lag measures* mungkin dapat memperlihatkan perbaikan dalam jangka pendek tetapi tidak memperlihatkan apakah perbaikan-perbaikan tersebut telah mengarah kepada perbaikan hasil bagi pelanggan dan para pemegang saham.

### 4. Tujuan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang

Strategi produktifitas jangka pendek dalam perspektif keuangan diimbangi dengan strategi pertumbuhan untuk mencapai pertumbuhan yang menguntungkan dalam jangka panjang. Pengukuran-pengukuran dari perspektif non keuangan dalam BSC bertujuan untuk membangun kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk bersaing dalam jangka panjang, mengimbangi orientasi jangka pendek perspektif keuangan.

### 5. Pengukuran obyektif dengan pengukuran subyektif

Pengukuran keuangan umumnya diukur secara obyektif, berdasarkan data yang akurat dan dapat dipercaya, lengkap dengan dokumen pendukungnya. Namun dalam ketiga perspektif BSC lainnya, selain pengukuran yang obyektif juga dimungkinkan penilaian secara subyektif seperti tingkat kepuasan pelanggan, nilai suatu inovasi, atau tingkat kualitas cabang. Keseimbangan yang terjadi dapat meminimalkan tindakan *game the system* dan ketidakpercayaan karyawan terhadap keandalan sistem penilaian kinerja.

## 2.5 Strategy Map

*Strategy map* untuk BSC membuat hipotesis strategi menjadi lebih eksplisit melalui hubungan sebab akibat dari ukuran-ukuran dalam BSC. Hubungan sebab akibat ini menghubungkan *outcomes strategy* dengan *driver* yang akan memicu tercapainya *outcomes*. Dengan demikian, *strategy map* berisi tentang kerangka yang mendefinisikan strategi untuk penciptaan nilai dengan memperjelas hubungan antara pemegang saham, pelanggan, proses bisnis, dan kompetensi perusahaan.

*Strategy map* dibangun dari 4 perspektif model BSC, kemudian ditambahkan dengan perkembangan strategi secara dinamis setiap waktu, dan detail terperinci yang membuat implementasi menjadi lebih jelas dan terfokus. *Strategy map* menghubungkan formulasi strategi dengan implementasinya melalui cara yang konsisten dalam mendeskripsikan strategi. Dengan demikian, *objective* dan ukuran yang tepat dapat ditetapkan dan diatur.

*Strategy map* didasarkan pada beberapa prinsip yaitu (David P & Robert S, 2004, p 7) :

### 1. *Financial Perspective : Strategy Balances Contradictory Forces- Long term Versus Short-term*

Titik awal untuk mendeskripsikan strategi adalah keseimbangan *objective* keuangan jangka pendek yaitu untuk *cost reduction* dan perbaikan produktifitas, dengan tujuan jangka panjang untuk menciptakan *revenue growth* melalui profitabilitas.

### 2. *Customer Perspective: Strategy Is based on a Differentiated Value Proposition.*

Strategi dibentuk dari pendefinisian spesifik segmen pelanggan yang ditargetkan oleh perusahaan menjadi pelanggannya, kemudian didefinisikan pula *value proposition* yang dibutuhkan untuk memuaskan pelanggan tersebut. Perspektif pelanggan memasukkan beberapa pengukuran *outcomes* yang disebut *Core Measurement*, yang terdiri atas:

#### a. *Market share*

Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

b. *Customer retention*

Tingkat kemampuan organisasi dalam mempertahankan pelanggan-pelanggan lama

c. *Customer acquisition*

Tingkat kemampuan organisasi dalam menarik pelanggan baru.

d. *Customer satisfaction*

Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan organisasi.

e. *Customer profitability*

Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh organisasi dari penjualan produk atau jasanya kepada pelanggan.

*Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan konsumen. *Value proposition* adalah konsep kunci untuk mengerti penentu-penentu dari *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi, dan pangsa pasar.

Atribut yang disajikan dapat dibedakan dalam 3 hal, yakni:

a. *Product/ Service atribut*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, kualitas dan waktu penyampaiannya. Dalam hal ini preferensi konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk daripada harganya, ada yang mementingkan ketepatan waktu penyampaian dan harga yang murah.

b. *Customer relationship*

Menyangkut perasaan konsumen terhadap proses pembelian, perasaan konsumen ini dapat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap konsumen

c. *Image and reputation*

Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menyebabkan konsumen tertarik berhubungan dengan perusahaan. *Image* dan reputasi juga

menyebabkan perusahaan dapat secara pro aktif memperkenalkan dirinya pada konsumen. Membangun reputasi dan image ini dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga serta mempertahankan apa yang dijanjikan kepada konsumen.

### 3. *Internal Perspective: Value Is Created Through Internal Business Processes*

*Objectives* dalam perspektif pelanggan menggambarkan strategi *targeted customers* dan *value proposition* dan *objectives* dalam perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi ekonomis dari strategi yang sukses – pertumbuhan pendapatan dan profit, dan produktivitas. *Objectives* dalam perspektif internal bisnis dan *learning and growth* menggambarkan bagaimana strategi akan dapat dicapai. Organisasi *manage* proses internal dan pengembangan *human, information, dan organization capital* untuk menyampaikan *value proposition* dari strategi.

Proses internal menuju pencapaian dari dua komponen vital dari strategi organisasi yaitu menghasilkan dan menyampaikan *value proposition* ke pelanggan, dan perbaikan proses dan penurunan biaya dari komponen produktivitas dalam perspektif keuangan. Proses internal diklasifikasikan ke dalam empat *cluster*, yaitu:

#### 1. *Operations Management Process*

Merupakan proses dasar dan sehari-hari perusahaan memproduksi produk dan jasa mereka dan menyampaikannya kepada pelanggan. Berhubungan dengan tema strategis "*achieve operational excellence*". Dalam rangka mencapai hal itu, dalam *operation management* mencakup empat proses:

- Mengembangkan dan mempertahankan hubungan dengan *supplier*
- Memproduksi barang dan atau jasa
- Mendistribusikan dan menyampaikan produk dan atau jasa kepada pelanggan
- Manajemen risiko

## 2. *Customer Management Proses*

Dalam proses ini diperluas dan diperdalam hubungan dengan konsumen yang menjadi target perusahaan (*targeted customers*). Berhubungan dengan tema strategis "*increase customer value*". Terdapat empat proses dalam customer management:

- Seleksi pelanggan  
Yaitu mengidentifikasi segmen konsumen yang menarik bagi perusahaan, menciptakan *value proposition* untuk mencapai segmen ini, dan membentuk suatu *brand image* untuk menarik pelanggan di segmen ini ke produk dan atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- Mendapatkan pelanggan  
Mendapatkan pelanggan baru merupakan proses manajemen yang tersulit dan mahal. Perusahaan harus mengkomunikasikan *value proposition* mereka ke pelanggan baru dalam segmen yang telah ditargetkan dalam proses seleksi pelanggan.
- Mempertahankan pelanggan  
Harus disadari oleh perusahaan bahwa mempertahankan pelanggan jauh lebih murah daripada mendapatkan pelanggan baru. Untuk mempertahankan pelanggan, perusahaan harus konsisten menyampaikan *value proposition* mereka, disamping juga menjamin kualitas pelayanan sehingga konsumen selalu merasa puas.
- Meningkatkan hubungan dengan pelanggan  
Yaitu melalui hubungan yang efektif, *cross-selling* berbagai produk dan jasa, serta menjadi perusahaan yang dipercaya pelanggan.

## 3. *Innovation Process*

Masing- masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi konsumennya dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang kemudian memenuhi kebutuhan tersebut. Berkaitan dengan tema strategis "*build the franchise*". Terdiri dari empat proses:

- a. Mengidentifikasi kesempatan untuk produk dan atau jasa baru
- b. *Me-manage* portfolio penelitian dan pengembangan
- c. Mendesain dan mengembangkan produk dan atau jasa baru

d. Mengeluarkan produk dan atau jasa baru tersebut ke pasar

Desainer dan manajer produk menghasilkan ide baru melalui memperluas kapabilitas dari produk atau jasa yang sudah ada, dan mempelajari saran dari pelanggan. Sekali ide atas produk atau jasa telah dihasilkan, manajer harus memutuskan proyek mana yang akan didanai dan mana yang akan dibangun seluruhnya dengan sumber daya perusahaan, mana yang akan dibuat melalui kerjasama, dan mana yang akan di-*outsource*. Suatu proses desain dan pengembangan yang berhasil tampak dalam suatu produk yang memiliki fungsi sesuai dengan yang diharapkan, menarik bagi *targeted market*, dan dapat dihasilkan dengan kualitas yang konsisten dan pada *profit margin* yang memuaskan.

#### 4. *Regulatory and Social Process*

Membantu organisasi secara terus menerus memperoleh hak untuk beroperasi dalam komunitas dan negara organisasi tersebut berproduksi dan menjual produk dan atau jasanya. Regulasi lokal dan nasional – dalam hal lingkungan, keselamatan dan kesehatan karyawan, dan dalam hal mempekerjakan dan aturan- aturan ketenagakerjaan yang berlaku – menentukan standar-standar yang diterapkan perusahaan. Perusahaan *me-manage* dan melaporkan kinerja regulasi dan social mereka berdasarkan empat dimensi, yaitu:

- a. Lingkungan
- b. Keselamatan dan kesehatan
- c. Praktek-praktek ketenagakerjaan
- d. Investasi masyarakat

Keuntungan keuangan dari proses dalam empat tema perspektif internal terjadi dalam periode waktu yang berbeda. Penurunan biaya dari perbaikan dalam *operational processes* didapat antara enam sampai dua belas bulan, pertumbuhan pendapatan dari peningkatan hubungan dengan pelanggan dicapai dua belas sampai dua puluh empat bulan. Proses inovasi biasanya membutuhkan waktu dua puluh empat sampai empat puluh delapan bulan untuk menghasilkan peningkatan pendapatan dan *margin*, sedangkan

*regulatory and social process* membutuhkan waktu yang lebih panjang lagi untuk meningkatkan *image* perusahaan.

#### 4. *Learning and Growth Perspective : Strategic Aligment of Intangible Assets*

Perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari karyawan, sistem, dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan ini, organisasi harus melakukan investasi dalam bentuk pelatihan terhadap karyawan, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas. Dalam proses belajar dan bertumbuh ada tiga faktor yang harus diperhatikan:

##### 1. *Human capital*

Sebagian besar perusahaan menggunakan sasaran dan ukuran yang diambil dari tiga ukuran hasil yang sifatnya umum, yaitu kepuasan karyawan, kemampuan mempertahankan karyawan dan produktivitas karyawan. Tujuan mengukur kemampuan mempertahankan karyawan adalah bahwa perusahaan melakukan investasi jangka panjang pada sumber daya manusia, sehingga keluarnya karyawan dari perusahaan merupakan kerugian yang sangat besar dalam modal intelektual perusahaan karena karyawan yang telah lama bekerja sudah mengetahui seluk beluk perusahaan dan mengetahui kebutuhan dari pelanggan. Umumnya ukuran yang dipakai adalah dengan cara mengaitkan antara output yang dihasilkan oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang memproduksi *output* tersebut. Ukuran yang paling mudah adalah penghasilan karyawan. Jika perusahaan dan karyawan bekerja lebih efektif, maka penghasilan karyawan juga akan meningkat.

##### 2. *Information capital*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses bisnis internal, apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan dibidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik.

Pengukuran yang digunakan misalnya perbandingan liputan informasi strategic, yaitu mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi. Contohnya, persentase dari proses yang memiliki umpan balik mengenai kualitas, waktu dan siklus dan biaya yang bersifat realtime atau persentase jumlah pegawai yang berhadapan langsung dengan pelanggan yang memiliki akses informasi *online* mengenai data pelanggan.

### 3. *Organization capital*

Pegawai yang sempurna dan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak. Sehingga diperlukan faktor ketiga yang memfokuskan pada iklim organisasi untuk mendukung motivasi pegawai dan inisiatif pegawai. Pengukuran yang dapat dilakukan adalah berkaitan dengan jumlah usulan yang diberikan dan diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi dan kinerja kelompok atau tim.

Seringkali pengembangan *intangible assets* perusahaan kurang selaras dengan strateginya. Akibatnya penciptaan nilai dari *intangible assets* tidak berjalan dengan baik. Oleh karena itu, sebagai syarat keberhasilannya, *intangible assets* harus memenuhi dua syarat berikut:

#### a. *Alignment*

*Objectives* di dalam *intangible assets* harus diserasikan dan diselaraskan dengan strategi perusahaan, agar dapat menciptakan nilai dan membantu perusahaan mencapai tujuannya.

#### b. *Integration*

*Intangible assets* harus mampu membangun kemampuan *intangible assets* lainnya dan *tangible assets* yang dimiliki perusahaan, sehingga menciptakan sinergi untuk menghasilkan *benefit* yang potensial.

BSC dan *strategy map* akan membantu perusahaan dalam melaksanakan tiga hal dibawah ini sehubungan dengan pengelolaan dan pengembangan *intangible assets* perusahaan:

- a. Mendeskripsikan *intangible assets*
- b. Menyelaraskan serta mengintegrasikan *intangible assets* dengan strategi
- c. Mengukur *intangible assets* dan *alignment* – nya

BSC yang telah diterapkan dengan baik, akan mampu memberikan informasi berguna bagi perusahaan. Pada dasarnya, kegunaan dari informasi BSC adalah:

1. *Score keeping*  
Informasi yang akan membantu mengukur kinerja perusahaan
2. *Attention directing*  
Informasi yang akan mengarahkan perhatian perusahaan terhadap sumber permasalahan
3. *Problem solving*  
Informasi yang akan membantu perusahaan memilih alternative terbaik untuk memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi.

## 2.6 Strategy-Focused Organization

Fokus pada strategi dan *alignment* dapat dicapai perusahaan melalui lima prinsip untuk menciptakan sistem organisasi perusahaan yang baru berdasarkan strateginya. Organisasi yang melaksanakan lima prinsip tersebut disebut SFO. Lima prinsip inilah yang mampu mengarahkan perusahaan kepada BSC yang memenuhi syarat fokus dan *alignment*. Kelima prinsip tersebut adalah:

1. *Translate the Strategy to Operational Terms*  
Strategi perusahaan menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan nilai. Sehingga strategi harus menjadi pusat dalam proses manajemen di dalam perwujudan SFO. Agar strategi dapat dilaksanakan strategi tersebut terlebih dahulu harus dimengerti oleh semua level dalam perusahaan, sehingga strategi tersebut harus dapat dideskripsikan dan diukur. Oleh karena itu perusahaan memerlukan kerangka yang dapat diandalkan untuk mendeskripsikan strategi.

Kerangka keuangan tidak lagi bekerja dengan baik pada saat era informasi dan pengetahuan, yang menekankan penciptaan nilai melalui *intangible assets*. BSC sebagai sistem manajemen strategic, mampu mendeskripsikan strategi perusahaan dengan cara menghubungkan *intangible assets* dan *tangible assets*. BSC dan *strategy map* akan mentranslasikan strategi ke dalam tema-tema operasional yang mudah dipahami oleh semua unit dan karyawan.

## 2. *Align the Organization to the Strategy*

BSC yang digunakan harus menghubungkan *scorecard* dari unit bisnis dan *support unit* sehingga menjadi satu kesatuan, yang serasi dan selaras dengan strategi. Hubungan itu, yang disebut *strategic architecture*, sehingga akan tercipta implementasi strategi yang efektif dan optimal.

*Strategic architecture* dapat mendeskripsikan cara penciptaan sinergi perusahaan dari berbagai aktifitas dan unit independennya, dan harus dinyatakan secara eksplisit dalam seluruh *scorecard corporate level business unit level* dan *shared service*.

## 3. *Make the Strategy Everyone's Everyday Job*

Eksekutif dalam SFO menggunakan BSC untuk membantu komunikasi dan mendidik perusahaan mengenai manajemen strategic yang benar. Tujuannya adalah agar setiap memahami komponen strategi dengan baik. Pendidikan kepada karyawan diarahkan agar karyawan memahami konsep bisnis yang benar.

Sehingga karyawan dalam SFO perlu memahami kerangka BSC perusahaannya karena mereka adalah pelaksana strategi. Untuk dapat mengerti *scorecard* tersebut karyawan harus mempelajari segmentasi pelanggan dan database pemasaran. Perusahaan juga harus menurunkan *scorecard* manajemen tingkat atas dan unit bisnis kepada karyawan di tingkat bawah. Jadi supaya BSC dapat membuat strategi menjadi bagian dari pekerjaan setiap orang, maka 3 proses berikut harus dilaksanakan:

- Komunikasi dan edukasi  
Komunikasi yang efektif harus berhasil menciptakan pengetahuan karyawan dan pemahaman tentang *objectives* perusahaan, agar karyawan mampu mendukung proses implementasi strategi.
- Membuat *personal* dan *team objectives*  
Karyawan harus memahami bahwa mereka dapat mempengaruhi kesuksesan implementasi strategi. Manajer harus membantu para karyawan menetapkan tujuan individu dan tim yang konsisten dengan kesuksesan tinggi.
- Pelaksanaan sistem insentif dan penghargaan  
Karyawan harus juga ikut mendapatkan kompensasi ketika perusahaan sukses, tetapi juga harus ikut merasakan kegagalan pada saat perusahaan gagal.

#### 4. *Make the Strategy a Continual Process*

Sistem manajemen dengan proses *double – loop* menjadi dasar dari usaha membuat strategi menjadi proses yang kontinyu. Sistem pelaporan berdasarkan *Balanced Scorecard* dapat memonitor implementasi dari strategi. Sehingga tindakan perbaikan yang diperlukan dalam manajemen strategi dapat segera dilaksanakan. Kerangka *Balanced Scorecard* akan menekankan pada *strategic learning process* yang menghubungkan proses pengendalian operasional dengan proses pembelajaran dan pengendalian untuk manajemen strategi.

Proses *double – loop* yang dilakukan SFO terdiri dari :

- a. *Linking strategy and budgeting*  
Target dan *strategy initiatives* yang terdapat dalam BSC dan *linked* dengan strategi dihubungkan dengan *budget* perusahaan.
- b. *Closing the strategy loop*  
SFO menerapkan *strategic feedback system* yang terhubung dengan BSC. Sistem ini akan menyediakan kerangka baru untuk proses pelaporan dan konsep *management meeting* yang baru, yaitu yang berfokus pada strategi.

c. *Testing, learning and adapting*

BSC telah menyediakan informasi yang mempermudah eksekutif dalam menganalisa strategi, sehingga dapat memberikan *feedback* secara tepat waktu.

Hasilnya, *SFO* dengan sistem manajemen *double loop* akan mampu melakukan:

- a. Pengawasan kesesuaian kinerja dengan strategi
- b. Kerjasama tim untuk menginterpretasikan informasi dari *Balanced Scorecard*
- c. Pengembangan strategi baru
- d. Formulasi cara baru untuk pengarahannya
- e. Pembaharuan pengukuran – pengukuran dalam *scorecards*
- f. Perubahan terhadap budget yang selalu disesuaikan dengan strategi

5. *Executive Leadership to Mobilize Change*

Ketika proses perubahan dimulai, pimpinan eksekutif memproses pengelolaan untuk memandu transisi dalam mensosialisasikan nilai budaya organisasi yang baru.

BSC dibangun untuk menutupi keterbatasan sisi finansial sebagai alat penilaian kinerja suatu perusahaan. BSC memberikan kerangka untuk melihat strategi yang dibangun untuk menciptakan nilai dari empat perspektif yang berbeda. Sehingga BSC dapat mengukur bagaimana unit bisnis dapat menciptakan nilai di masa sekarang dan masa yang akan datang.

Penerapan BSC dapat dimulai baik di *corporate level*, divisi, unit bisnis, atau di *shared service units*. Syarat terpenting dalam memulai penerapan BSC yaitu adanya eksekutif dengan gaya kepemimpinan serta gaya manajemen yang menekankan pada komunikasi, partisipasi semua bagian perusahaan dan berkeinginan mendorong pekerjaannya untuk lebih inovatif.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa usaha untuk membangun SFO sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dilaksanakan oleh eksekutif dalam memimpin hal-hal berikut ini :

- a. Iklim perusahaan yang mendukung transformasi
- b. Visi untuk menuju terjadinya transformasi

- c. Proses tata kelola (*governance*) yang mendorong komunikasi, diskusi interaktif dan pembelajaran strategi.

## 2.7 Deskripsi Asuransi Jiwa

Asuransi adalah salah satu metode yang dapat digunakan oleh masyarakat untuk membantu mereka di dalam penyedia jaminan finansial. Perusahaan asuransi adalah perantara keuangan yang di dalam perekonomian berfungsi sebagai bagian dari industri jasa keuangan. *Financial intermediary* adalah suatu organisasi atau perusahaan yang membantu menyalurkan dana melalui suatu sistem ekonomi dengan menerima surplus dana penabung dan menyalurkan dana tersebut kepada para peminjam yang membayar bunga atas penggunaan dana. *Financial services industry* (industri jasa keuangan) terdiri dari berbagai jenis perantara keuangan yang membantu konsumen dan organisasi usaha dalam menyimpan, meminjam, menginvestasikan dan dengan cara lain mengelola uang.

Selama beberapa dekade terakhir, industri jasa keuangan juga mengalami perubahan yang besar. Dulu jasa keuangan disediakan oleh berbagai jenis perantara keuangan, dan kegiatan masing-masing perantara keuangan tersebut juga berbeda. Produk investasi diberikan oleh perusahaan investasi. Perusahaan asuransi memberikan produk-produk asuransi. Namun kini, perbedaan antara lembaga-lembaga keuangan tersebut telah menjadi kabur. Di Kanada maupun Amerika Serikat, undang-undang telah berubah sehingga kini setiap perantara keuangan dapat menawarkan produk-produk yang lebih bervariasi. Sekarang, selain menyediakan rekening giro dan rekening tabungan yang umum, bank juga dapat menjual produk-produk investasi dan produk-produk asuransi. Perusahaan asuransi mulai menawarkan produk-produk asuransi dan non-asuransi yang lebih bervariasi seperti program tabungan, KPR, dan reksa dana.

Dalam asuransi jiwa, pemegang polis terlibat dalam suatu perjanjian yang disebut polis asuransi jiwa, bertanggung membayar sejumlah premi dan sebaliknya perusahaan asuransi setuju untuk membayarkan sejumlah uang pertanggungan jika tertanggung meninggal selama masa berlaku polis atau dalam beberapa kasus tertanggung hidup di akhir masa asuransi. Sehingga, asuransi jiwa adalah mekanisme pemindah risiko. Pemegang polis menukarkan ketidak pastian dengan

kepastian. Sebagai ganti suatu kerugian yang pasti, yaitu premi, pemegang polis terlepas dari suatu ketidakpastian suatu potensi kerugian yang jauh lebih besar yang berhubungan dengan kehilangan jiwa atau cacat.

Tidak semua risiko bisa diasuransikan. Risiko yang bisa diasuransikan harus memenuhi kriteria berikut:

- Kerugian terjadi karena ketidaksengajaan misalnya, menderita penyakit kritis tahap akhir;
- Kerugian bersifat pasti, misalnya kematian, sakit, ketidakmampuan atau cacat dan usia tua biasanya merupakan kondisi yang bisa diidentifikasi;
- Kerugian bersifat meyakinkan, misalnya seseorang tidak mampu lagi bekerja karena suatu kecelakaan;
- Tingkat kerugian mesti bisa diprediksi, misalnya tingkat kematian bisa diprediksi melalui penerapan hukum bilangan besar; dan
- Kerugian tidak mengakibatkan katastrofik pada perusahaan asuransi, misalnya kematian seseorang tidak akan menyebabkan perusahaan mengalami pailit.

Ada tiga jenis utama risiko pribadi yang dihadapi setiap orang yang bisa diasuransikan yaitu:

- **Meninggal dini**  
Meninggal dini didefinisikan sebagai meninggalnya pencari nafkah keluarga karena sakit atau kecelakaan dan meninggalkan kewajiban finansial yang belum dipenuhi. Kewajiban ini dapat berupa tanggungan yang perlu didukung, kredit rumah yang harus dibayar dan pendidikan anak. Bila keluarga yang ditinggalkan tidak menerima cukup dana pengganti dari sumber lain atau tidak menerima aset finansial yang cukup untuk mengganti kehilangan nafkah maka mereka akan merana secara emosional dan juga keuangan.
- **Sumber dana untuk hidup lebih lama**  
Sumber utama bagi orang lanjut usia adalah tidak cukupnya pendapatan untuk menjalani hari tua. Perencanaan hari tua adalah sesuatu yang banyak orang gagal untuk melaksanakannya atau terlambat yang dapat menyebabkan masalah bagi orang dan lingkungan.

- Kesehatan buruk

Kesehatan buruk seringkali menyebabkan ketidakmampuan sehingga seseorang tidak dapat lagi bekerja. Dalam kasus ini, tidak saja kehilangan penghasilan dan juga harus menanggung biaya pengobatan sakitnya.

Ketiga risiko diatas sejauh ini dapat dicari penanggulangannya melalui asuransi jiwa. Ada tiga jenis produk dasar asuransi jiwa yaitu:

- Asuransi berjangka (*Term Insurance*)
- Asuransi jiwa seumur hidup (*Whole of Life*)
- Asuransi dwiguna (*Endowment*)

Selain itu ada produk baru yang dikenal di asuransi jiwa yaitu Asuransi Jiwa Unit Link. Tujuan utama produk ini adalah untuk menyediakan kebutuhan investasi pemegang polis. Selain elemen investasi, produk ini juga memberikan perlindungan kematian kepada tertanggung.

## 2.8 Deskripsi Produk Asuransi Jiwa Tradisional

### 2.8.1 Asuransi Berjangka

Adalah kontrak asuransi jiwa yang uang pertanggungan dibayarkan hanya jika kematian terjadi dalam periode masa pertanggungan asuransi masih berlaku. Ini adalah bentuk kontrak asuransi paling sederhana dan paling tua. Jenis asuransi ini kadang kala disebut juga asuransi sementara, sesuai dengan jenis asuransinya. Jumlah premi pada asuransi ini biasanya kecil dibandingkan uang pertanggungan. Asuransi berjangka memiliki fitur sebagai berikut:

- Memberikan proteksi kematian pada tertanggung jika kematian terjadi selama jangka waktu asuransi;
- Jangka waktu proteksi hanya untuk jangka waktu yang ditentukan pada saat polis diterbitkan. Jangka waktu tersebut bisa satu tahun atau selama beberapa tahun atau sampai tertanggung mencapai usia tertentu, sehingga jika tertanggung tetap hidup di akhir jangka waktu asuransi, tidak ada manfaat apapun yang dibayarkan;
- Polis akan batal jika premi tidak dibayarkan dalam masa tenggang waktu;

- Jika polis batal, tidak ada pilihan non-fofeiture atau perubahan polis, seperti misalnya *reduce paid-up* atau polis bebas premi, *extended term insurance* dsb;
- Tidak ada akumulasi nilai tunai. Tertanggung tidak menerima apapun jika polis dibatalkan atau diberhentikan sebelum jangka waktu polis berakhir, yaitu tidak ada elemen tabungan atau investasi dalam asuransi berjangka;
- Tidak ada fitur pinjaman polis (yaitu menggunakan nilai tunai polis sebagai agunan untuk mengambil pinjaman dari perusahaan asuransi) karena polis tidak mempunyai nilai tunai;
- Tidak ada pembayaran bonus karena premi yang dikenakan semata-mata hanya untuk menutupi risiko kematian dini;
- Premi yang dikenakan merupakan premi terendah dibandingkan dengan jenis-jenis asuransi jiwa lainnya karena asuransi ini hanya memberikan proteksi jiwa saja dan karenanya tidak ada elemen-elemen tabungang atau investasi. Biasanya jumlah tetap dibayarkan selama jangka waktu polis berlaku. Pilihan premi tunggal dan premi berkala diperbolehkan; dan
- Pada saat meninggal, manfaat meninggal dibayarkan sekaligus (*lumpsum*).

Jenis polis asuransi berjangka ada 3, yaitu:

- Asuransi berjangka tetap (*Level Term Insurance*), yaitu manfaat meninggal dan premi asuransi jumlahnya tetap selama jangka waktu polis.
- Asuransi berjangka menurun (*Decreasing Term Insurance*), yaitu memberi manfaat jumlah uang pertanggungan menurun selama jangka waktu pertanggungan. Polis asuransi berjangka menurun biasanya dibeli dengan tujuan untuk memproteksi jiwa seseorang yang mengambil hipotek atau pinjaman lainnya.
- Polis penghasilan keluarga, yaitu memberikan penghasilan tetap secara berkala kepada keluarga almarhum tertanggung. Penghasilan dimulai ketika tertanggung meninggal dan terus berlanjut sampai jangka waktu tertentu. Jenis perlindungan berjangka ini seringkali diperbolehkan sebagai asuransi tambahan (*riider*) atau manfaat tambahan untuk polis Dwiguna atau Asuransi Jiwa seumur hidup.

### 2.8.2 Asuransi jiwa seumur hidup (*Whole of Life*)

Asuransi jiwa seumur hidup juga dikenal sebagai asuransi permanent, yang dirancang untuk menyediakan proteksi seumur hidup tertanggung selama ia menjaga polisnya tetap aktif dengan melalui pembayaran premi polisnya. Selain proteksi meninggal, polis ini juga mempunyai elemen tabungan yang dikenal sebagai nilai tunai yang timbul karena sistem premi tetap.

Produk asuransi jiwa seumur hidup mempunyai fitur-fitur sebagai berikut:

- Memberikan perlindungan kematian. Jangka waktu perlindungan adalah seumur hidup.
- Meskipun asuransi jiwa seumur hidup menekankan pada proteksi, tetapi asuransi ini juga mempunyai beberapa elemen tabungan sebagai tambahan atas manfaat meninggal. Elemen tabungan dikenal sebagai "nilai tunai", maksudnya adalah tertanggung bisa men-tunaikan polis asuransi jiwa seumur hidup dengan menebus polis tersebut setelah jangka waktu tertentu.
- Polis akan batal jika premi tidak dibayar selama masa tenggang waktu ketika polis belum mempunyai nilai tunai.
- Pinjaman polis diperbolehkan begitu polis mempunyai nilai tunai
- Jumlah premi lebih besar dibandingkan dengan polis asuransi berjangka dengan adanya elemen tabungan dan proteksi yang panjang
- Pada saat kematian, manfaat meninggal dibayarkan sekaligus (*lump sum*).

### 2.8.3 Asuransi dwiguna (*Endowment*)

Asuransi dwiguna adalah kategori lain asuransi permanent. Asuransi ini terdiri dari dua elemen, elemen proteksi jiwa dan elemen tabungan. Proteksi jiwa memberikan perlindungan kematian. Elemen tabungan di polis ini lebih tinggi sehingga polis ini sesuai dengan tujuan menabung. Manfaat polis dibayarkan dengan kondisi berikut:

- Ketika tertanggung meninggal selama jangka waktu asuransi.
- Ketika tertanggung tetap hidup pada saat polis jatuh tempo
- Ketika tertanggung menebus polisnya dan mengambil nilai tunainya.

Produk asuransi dwiguna mempunyai fitur-fitur umum sebagai berikut:

- Jangka waktu proteksi hanya untuk jangka waktu yang telah ditentukan pada saat polis berlaku. Jangka waktu minimum yang diperbolehkan biasanya adalah sepuluh tahun. Polis dikatakan jatuh tempo jika jangka waktu asuransi berakhir. Proteksi akan berhenti dan jika tertanggung bertahan hidup, nilai jatuh tempo yaitu uang pertanggungan dasar akan dibayarkan kepada tertanggung.
- Polis batal jika tidak dibayar selama masa tenggang waktu ketika polis belum memiliki nilai tunai ( biasanya dalam waktu tiga tahun dari tanggal berlaku polis). Begitu polis mempunyai nilai tunai, tertanggung bisa menghindari polisnya batal dengan mengaktifkan pilihan perubahan polis seperti polis bebas premi.
- Pembentukan nilai tunai lebih cepat dan nilai tunai akan dibayarkan jika tertanggung memutuskan untuk menebus atau mengakhiri polisnya setelah sejumlah tahun tertentu.
- Pilihan perubahan polis tersedia begitu polis mempunyai nilai tunai.
- Pinjaman polis diperbolehkan begitu polis mempunyai nilai tunai. Fitur ini memberikan kebutuhan tunai sementara yang dibutuhkan tertanggung atas pinjaman nilai tunai. Bunga akan dikenakan terhadap pinjaman ini.
- Jumlah premi lebih tinggi dibandingkan dengan asuransi berjangka dan asuransi jiwa seumur hidup karena adanya elemen tabungan atau investasi yang tinggi. Polis ini bisa dijual dengan premi tunggal maupun berkala.
- Pada saat tertanggung meninggal, uang pertanggungan dibayarkan sekaligus.

#### 2.8.4 Asuransi jiwa unit link

Polis asuransi jiwa unit link menggabungkan komponen asuransi dengan dana investasi. Polis ini memberikan pemegang polis perlindungan asuransi jiwa sekaligus kesempatan untuk berpartisipasi secara langsung dalam investasi-investasi yang dikelola perusahaan asuransi. Dana yang ditempatkan di dalam produk dipotong untuk perlindungan asuransi dan sisanya diinvestasikan dalam bentuk unit dari dana terkait. Nilai polis secara langsung terkait dengan kinerja dana. Semua atau sebagian premi yang diterima akan digunakan untuk membeli

unit di dana itu. Nilai polis akan berfluktuasi sesuai dengan unit yang dibeli oleh polis dan ada kemungkinan nilai polis bisa turun. Apabila hal ini terjadi, nilai tunai (*cash value*) dan nilai jatuh tempo (*maturity value*) akan terpengaruh. Maka, walaupun hasil investasi polis berpotensi lebih tinggi dari polis non-link, risiko investasinya juga lebih besar.

#### 2.8.4.1 Jenis-Jenis Produk Unit Link

Berdasarkan frekuensi pembayaran premi, unit link terbagi menjadi dua, yaitu:

- *Premi Tunggal (Single Premium)*, premi dibayarkan secara sekaligus (*lump sum*) dan digunakan untuk membeli unit dari suatu dana. Biasanya jenis premi tunggal digunakan sebagai tabungan dan investasi jangka panjang.
- *Premi Berkala (Regular Premium)*, premi dibayarkan secara berkala. Premi regular biasanya digunakan sebagai proteksi asuransi.

#### 2.9 Penetapan Premi Asuransi Jiwa

Perusahaan asuransi menggunakan tenaga ahli yang dikenal sebagai *actuaries* (aktuaris), yang bertugas menghitung tarif premi yang dikenakan oleh perusahaan asuransi untuk produk-produknya. Aktuaris adalah ahli dalam matematika asuransi dan bertanggung jawab melakukan perhitungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa produk-produk perusahaan secara matematis sehat. Dengan demikian selain menghitung tarif premi, aktuaris juga menghitung jumlah *policy reserve liabilities* perusahaan dan jumlah dividen polisnya.

Tarif premi harus *adequate* (memadai) agar perusahaan mempunyai cukup dana untuk membayar manfaat polis. Premi harus pula *equitable* (wajar) sehingga setiap pemegang polis dikenakan premi yang mencerminkan tingkat risiko yang ditanggung oleh perusahaan asuransi dalam memberikan pertanggungjawaban. Faktor-faktor berikut ini turut dipertimbangkan dalam menghitung tarif premi asuransi jiwa:

- *Rate of mortality* (tingkat mortalitas atau kematian)

Faktor utama yang sangat dipertimbangkan oleh seorang aktuaria saat menetapkan tingkat premi yang akan dibebankan untuk suatu produk asuransi adalah table mortalita. Tabel ini memprediksi tingkat orang-orang yang jiwanya diasuransikan diperkirakan meninggal dunia setiap tahun pada setiap umur berdasarkan sejumlah besar orang dan kematian dicatat perusahaan sepanjang tahun.

Jika pengalaman mortalita perusahaan asuransi bagus, maka premi yang akan dikenakan akan lebih rendah.

- *Investment Earnings* (pendapatan investasi)

Dalam menjalankan bisnisnya, perusahaan asuransi mengelola sejumlah besar uang atas nama para pemegang polis mereka. Dana ini selayaknya diinvestasikan untuk mendapatkan hasil yang pantas. Tingkat bunga yang dihasilkan dapat berbeda antar perusahaan asuransi. Dana yang diperoleh perusahaan asuransi dari investasi premi yang diterimanya.

Jika perusahaan mampu mendapatkan hasil investasi yang lebih tinggi atas dana yang dikelolanya, maka premi yang dikenakan akan lebih rendah dibandingkan premi dengan hasil investasi lebih rendah.

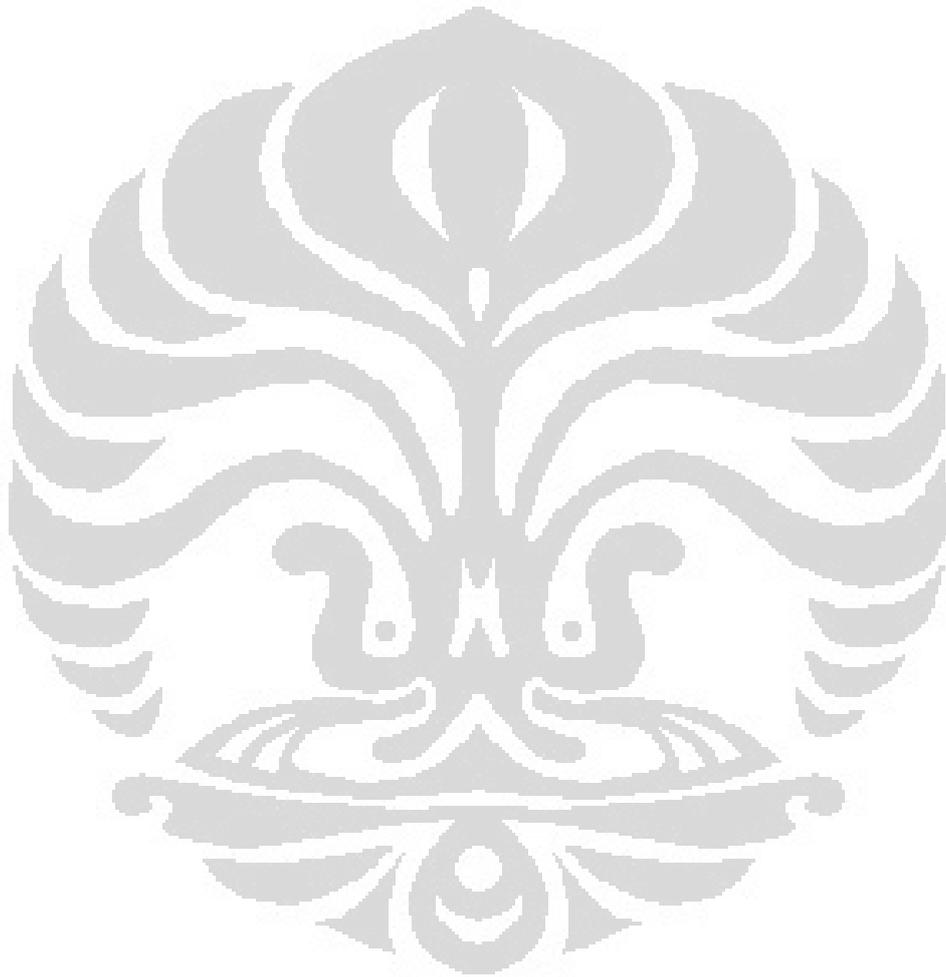
- *Expenses* (biaya)

Agar bisnisnya bisa berjalan lancar, perusahaan asuransi harus mampu menutupi pengeluaran-pengeluaran tertentu, misalnya biaya untuk mendapatkan bisnis, biaya untuk menerbitkan polis, komisi agen, gaji karyawan, dsb. Secara umum, biaya yang dikeluarkan perusahaan berhubungan dengan setiap polis akan masuk dalam dua kategori (i) biaya yang diperlukan di tahun pertama polis, untuk membukukan polis, termasuk semua biaya publisitas, promosi penjualan, komisi tahun pertama agen, biaya penerbitan polis, dsb; dan (ii) biaya yang diperlukan setiap tahun selama polis berjalan, seperti biaya administrasi penagihan premi dan pelayanan polis, dsb.

Semakin tinggi biaya pengeluaran suatu perusahaan asuransi, semakin tinggi premi yang dikenakan.

Tingkat mortalita dan hasil investasi secara bersama menghasilkan premi bersih. Ini adalah jumlah yang diperlukan untuk membayar proteksi asuransi.

Setelah mendapatkan premi bersih, aktuaria kemudian menambahkan semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan asuransi. Hasilnya dikenal sebagai premi kotor. Ini adalah premi yang dikenakan ke para pemegang polis.



## BAB III

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 3.1 Gambaran singkat PT. Commonwealth Life

Pada awalnya PT Commonwealth life berdiri pada tanggal 25 April 1990 dengan nama "PT Asuransi Jiwa Sedaya", kemudian pada tahun 1991, berubah nama menjadi PT. Asuransi Jiwa Astra. Pada tahun 1992, perusahaan ini mendapatkan mitra bisnis baru, Jardine Life Assurance Limited, sebuah perusahaan Asuransi Jiwa dari Australia sehingga berubah nama menjadi "PT Astra Jardine CMG Life". Pada tahun 1992, terjadi perubahan struktur pemegang saham pada Jardine Life Assurance Limited dan mengalami perubahan nama menjadi CMG Life Assurance Limited, sehingga PT Astra Jardine CMG Life juga mengalami perubahan serupa menjadi PT Astra CMG Life (ACMGL).

Pada saat perusahaan ini bernama PT Astra CMG Life, 50% saham PT ACMGL dimiliki oleh PT Sedaya Multi Investama sebagai anak perusahaan PT Astra Internasional Tbk dan 50% dimiliki oleh CMG Asia Life Holding Limited sebagai anak perusahaan Commonwealth Bank of Australia.

Pada bulan Juli tahun 2007 terjadi perubahan struktur pemegang saham pada PT Astra CMG Life sehingga mengalami perubahan nama menjadi Commonwealth Life komposisi kepemilikan Commonwealth Bank of Australia (CBA) 80% dan PT Gala Arta Jaya 20%.

Commonwealth Bank of Australia (CBA), berdiri sejak tahun 1912, adalah salah satu perusahaan penyedia jasa keuangan terkemuka yang menyediakan layanan keuangan terpadu untuk bidang ritel, komersial/institusi, asuransi jiwa, jasa pengelolaan dana, jasa mencakup wilayah Australia hingga ke New Zealand, Fiji, United Kingdom, dan Asia (termasuk Indonesia).

Saat ini, bisnis CBA telah berkembang menjadi perusahaan yang memiliki lebih dari 700.000 *Shareholders* dan 38.000 karyawan (perusahaan dengan karyawan terbanyak di Australia), menawarkan berbagai jenis asuransi dan jasa keuangan lainnya untuk membantu para penduduk Australia dalam membangun

dan mengelola dana masyarakat. CBA memiliki jaringan distribusi yang komprehensif jika dibandingkan dengan perusahaan penyedia jasa keuangan lainnya di Australia. CBA merupakan pengelola jaminan asuransi jiwa dan *superannuation* terbesar di Australia.

**Penghargaan dibidang Perbankan :**

- Streamline Unlimited
- Streamline e-Access
- Net Bank Saver
- Direct Investment Account
- Cash Investment Account
- Award Saver Account
- Youth Saver Account.

Tahun 2007, tidak ada lagi Bank Australia yang memiliki banyak produk simpanan dengan peringkat Cannex Bintang 5 kecuali CommonwealthBank

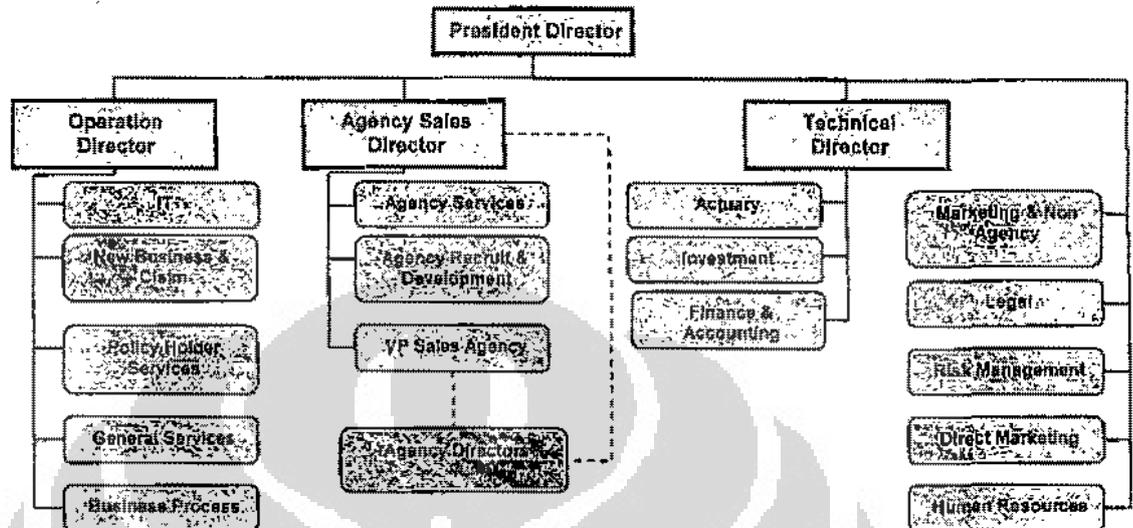
**Penghargaan dibidang Asuransi :**

- 2006 Australian Banking and Finance Insurance Awards
- Best general insurance product - untuk asuransi perjalanan
- Best call centre – untuk bisnis asuransi kerugian dan jiwa
- Best Technology -- CommSee – untuk Asuransi Jiwa Kredit dan Contents insurance

Kondisi permodalan PT Commonwealth Life sampai dengan 31 Desember tahun 2007 lalu, telah berhasil membukukan premi sebesar Rp 738 milyar, laba Rp 80 milyar, total asset lebih dari 1,5 trilyun, dan RBC yang dimiliki sebesar 336% terus meningkat jauh diatas ketentuan pemerintah

### 3.2 Struktur Organisasi

Gambar 3.1



Adapun kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing fungsi dalam struktur organisasi yang dibawah dan diawasi oleh Direktur Operasional:

1. IT :
  - Memaintain & mengembangkan semua sistem/aplikasi perusahaan
  - Memaintain hardware untuk mendukung operasional
  - Memaintain infrastruktur dalam operasional (internet, website)
2. New Business & Claim :
  - Memproses Permohonan Polis Baru (Underwriting, Policy issuing dll)
  - Memproses klaim nasabah
3. Policy Holder Services :
  - Melayani existing nasabah (reinstatement, alteration dll)
  - Sebagai pusat layanan informasi nasabah melalui CommCenter
  - Memproses pembayaran Renewal
4. General Services :
  - Mengelola asset perusahaan (mengurus kontrak, maintenance dsb)
  - Menyediakan kebutuhan umum karyawan (listrik, telpon, *stationery*, office service, kebersihan)

5. Business Process :

- Menganalisa dan membangun suatu bisnis proses terkait suatu prosedur/aktivitas

Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing fungsi dalam struktur organisasi yang dibawah dan diawasi oleh Direktur Agen Penjualan:

1. Agency Service :

- Administrasi Agency
- Memproses pembayaran Remunerasi dan *Benefit Agency*
- Administrasi *Club & Reward* program
- Pembuatan *Sales Report Agency*
- Administrasi dan operational sales force

2. Agency Recruit & Development (ARD) :

- Melakukan Recruitment
- Development untuk Agency (Penyusunan Training Program, *Method*, *Curriculum*, *Database*, dsb)

3. VIP Sales Agency :

- Mengelola recruitment dan penjualan
- Memotivasi agency untuk recruitment dan penjualan

4. Agency Directors :

- Melakukan recruitment
- Melaksanakan penjualan
- Followup kelengkapan administrasi penjualan

Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing fungsi dalam struktur organisasi yang dibawah dan diawasi oleh Direktur Teknis:

1. Actuary :

- Menciptakan produk baru
- Mengelola produk (Analisis kelayakan tindak lanjut suatu produk, analisis premi dsb)
- Menghitung cadangan premi

2. Keuangan dan Akuntansi :

- Memproses penerimaan dan pembayaran
- Memproses laporan keuangan
- Memproses perpajakan
- *Budgeting* dan *cash flow management*

3. Investment :

- Mengamati trend pergerakan investasi
- Menganalisa kinerja manajemen investasi

Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing fungsi dalam struktur organisasi yang dibawah dan diawasi oleh President Direktur :

1. Marketing & Non Agency :

- Marketing strategy (Advertising, Promotion, PR & Retention)
- Brand dan Company Image
- Mendukung aktivitas Agency
- New Business & Retention untuk group sales (Group life & health perusahaan-perusahaan group CBA & non group CBA)
- New Business & Retention untuk Credit life business (KPR, Kredit Tanpa Agunan(KTA), dan kredit lainnya)

2. Legal :

- Persiapan Wording Polis, Perjanjian/ Kontrak-kontrak dengan eksternal, memproses/ menangani suatu tuntutan hukum, dsb.

3. Risk management :

- Menganalisa risiko-risiko yang terkait dengan operasional perusahaan

4. Direct Marketing :

- Memasarkan produk bekerjasama dengan mitra(Bank, Card center,dsb)
- Mengembangkan jalur distribusi khusus untuk menjangkau langsung ke customer (Telemarketing, outlet/Counter dsb)

5. Human Resource :

- Memproses penyediaan tenaga kerja, pengembangan human resource, Recognition dan pemberian Reward, Payroll, dsb.

### 3.3 Visi dan Komitmen PT. Commonwealth Life

#### 3.3.1 Visi PT. Commonwealth Life

Menjadi perusahaan penyedia pelayanan asuransi jiwa terbaik di Indonesia, yang terbaik dalam hal Pelayanan Pelanggan.

#### 3.3.2 Komitmen PT. Commonwealth Life

Senantiasa memberikan pelayanan yang berkualitas kepada Nasabah, dengan menyediakan berbagai program perlindungan jiwa yang sekaligus memberikan investasi menguntungkan serta didukung dengan tenaga pemasaran yang profesional.

### 3.4 Maksud dan Tujuan Perusahaan

Commonwealth Life adalah nama baru di pasar Indonesia, yang sedang membenahi perusahaan kembali ke level tertentu dari kesadaran awal kehadiran dari Commonwealth Bank. Misi Perusahaan adalah : 'Menjadi Perusahaan Penyedia Pelayanan Asuransi Terbaik di Indonesia, yang terbaik dalam hal Pelayanan Pelanggan'.

Perusahaan saat ini memiliki sedikit saja pangsa pasar untuk new business kira-kira 1.0%. Untuk dapat memberikan keuntungan yang signifikan dalam industri dan memberikan peran kepada grup, kita harus mencapai 10%.

Dalam rangka mencapai visi kita di Indonesia, kita sedang menerapkan suatu rencana yang fokus pada 6 kunci nilai-nilai dari nilai bisnis.

1. Growth in New Business --> To exceed the average industry growth rate by 50%
2. Persistency --> Persistency 85% in 2008
3. Management Expense Ratio--> Management expenses 43% in year 2008
4. Risk Management--> Index representing key risk management (TBC)
5. Quality Service --> Distributors/Policyholder Survey/Barometer (TBC)
6. People Development --> Staff Survey Barometer (TBC)

### 3.5 Kegiatan Perusahaan

Sadar akan pentingnya tanggung jawab social, Commonwealth Life setiap tahunnya aktif melakukan kegiatan yang diselenggarakan sendiri maupun dengan lembaga social masyarakat untuk membantu sesama.

Kegiatan-kegiatan social yang dilakukan Commonwealth Life dari tahun ke tahun antara lain:

Tahun 2008 :

- Berpartisipasi dalam penggalangan dana UNICEF Indonesia, *Child Friendly School Learning Communities for Children* atau Sekolah Ramah Anak di delapan Sekolah Dasar di Kabupaten Lebak, Banten selama tiga tahun sejak Januari 2008

Tahun 2007 :

- Mendukung Penghargaan Aliansi Jurnalis Independen dan UNICEF Indonesia terhadap Karya Jurnalistik Terbaik tentang Anak sebagai bentuk kepedulian terhadap masa depan generasi muda Indonesia.
- Mendukung program "Send a Card Save a Life" yang diselenggarakan oleh UNICEF di Plaza Senayan Jakarta.
- Berpartisipasi dalam penggalangan dana UNICEF kepada Nasabah Commonwealth Life dalam upaya memperbaiki kehidupan anak-anak Indonesia.
- Berpartisipasi dalam acara "Lupus Day out" yang diselenggarakan PT Roche Indonesia pada Agustus 2007.

Tahun 2006 :

- Bersama WWF-Indonesia melakukan penggalangan dana dalam rangka konservasi WWF mulai Juli 2006 sampai dengan April 2007.
- Melalui program 'Cause We Care, nasabah melakukan donasi dari premi yang dibayarkan kepada UNICEF dan BAZIS DKI selama September 2005-Februari 2006.
- Melakukan kampanye penggalangan dana UNICEF kepada Nasabah Commonwealth Life untuk mendukung program Bebas Polio Anak Indonesia selama Maret-Juli 2006.

Universitas Indonesia

## Tahun 2005 :

- Memberikan sumbangan ratusan buku bacaan kepada Sanggar Ciliwung yang didukung oleh Gramedia dan Femina group pada 11 Februari 2005.
- Menyelenggarakan Pameran Foto "Pelangi di Serambi Mekah" bersama Oktagon (14-25 Februari 2005) di Lobby Gedung Sentra Mulia. Hasil penjualan pameran disumbangkan untuk korban bencana alam di Aceh dan Sumatera Utara melalui UNICEF bersama dengan penyerahan sumbangan resmi dari Commonwealth Life.

## Tahun 2004 :

- Partisipasi dalam pemberian "Penghargaan bagi Pemimpin Muda Indonesia 2004" yang diselenggarakan UNICEF bersama Kementerian Pemberdayaan Perempuan dalam rangka Hari Anak Nasional (23 Juli 2004) dengan memberikan hadiah tabungan kepada para pemenang.
- Melakukan kampanye penggalangan dana UNICEF kepada Nasabah Commonwealth Life selama Mei-Juli 2004.
- Bekerjasama dengan UNICEF dalam acara penggalangan dana "*Hand in Hand for Better Tomorrow*" di Plaza Senayan pada Oktober 2004.
- Bekerjasama dengan Radio One mengadakan acara buka puasa bersama 200 anak yatim piatu Yayasan Hikmah Kebajikan di Hotel Gran Melia pada November 2004.

## Tahun 2003 :

- Mengadakan acara Buka Puasa Bersama dengan anak yatim dari Yayasan Asuhan Keluarga Yatim Piatu & Fakir Miskin (YAKYF) pada 14 November 2003 dan melakukan kunjungan social ke Panti Asuhan Yayasan Al-Andalusia di Cipayung, Yayasan Yatim Piatu & Fakir Miskin YAKIN di Pasar Minggu, Panti Asuhan Putra Utama di Tebet, Yayasan Sekar Melati dan Panti Asuhan Muhaimah Jaya di Tebet selama bulan Ramadhan.
- Menjelang Natal 2003, melakukan kunjungan social ke Panti Jompo Santa Anna- Teluk Gong yang turut dihibur tari dan nyany dari Panti Asuhan Vincentius Putri.

### 3.6 Nilai-Nilai yang dianut Perusahaan

Nilai –nilai yang dianut PT Commonwealth Life adalah **A PICTURE** yang terdiri dari :

- **Accountability**  
Kami percaya pada kehandalan setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kami percaya bahwa setiap karyawan : memiliki tanggung jawab yang tinggi, menguasai bidangnya, berusaha memberikan hasil yang terbaik dan senantiasa berpikir positif.
- **People development, recognition and reward**  
Kami percaya bahwa perusahaan memberikan kesempatan pengembangan bagi karyawan, serta penghargaan dan pengakuan sesuai prestasi yang kami capai.
- **Integrity**  
Kami melakukan apa yang dikatakan dengan jujur, bertanggung jawab dan beretika.
- **Communication**  
Kami berkomunikasi secara beretika dan bertanggung jawab dengan rekan bicara untuk menghasilkan suatu manfaat.
- **Teamwork**  
Kami bekerja sama dengan segala jajaran sehingga menciptakan sinergi yang bertujuan untuk kebaikan perusahaan secara keseluruhan.
- **Environment & community**  
Kami berpartisipasi aktif dalam memberikan *support* bagi kegiatan social secara umum serta turut aktif menjaga ketertiban maupun kelestarian lingkungan di sekitar perusahaan.
- **Respect**  
Kami menghargai setiap saran, gagasan, pemikiran, peran ataupun fungsi masing-masing dengan sikap yang positif tanpa melihat jenjang status.
- **Excellence**  
Kami memberikan yang terbaik dari diri kita dalam melaksanakan pekerjaan dengan harapan dapat memberikan pelayanan yang melampaui harapan pelanggan.

### 3.7 Sasaran Perusahaan

Sasaran perusahaan secara rinci:

1. Mencapai keuntungan bisnis tahunan baru sebesar 138 milyar
2. Membuat fokus yang lebih kuat dalam pengembangan channel alternatif
3. Membangun channel 'Bancassurance' melalui kerjasama dengan PTBC dan memperoleh 18 milyar (6 milyar reguler + 12 milyar individual) pada premium income
4. Memperoleh premium income Rp 52 milyar dari nasabah langsung
5. Memperoleh premium income Rp 22 milyar dari nasabah Grup
6. Mengangkat pengakuan citra perusahaan
7. Memastikan efektifitas komunikasi seluruh pemegang kepentingan utama
8. Membangun hubungan/ ikatan yang kuat dengan berbagai rekanan channel
9. Bertanggung jawab atas proses pengembangan produk
10. Meningkatkan nilai dari nasabah yang telah ada
11. Meningkatkan rasio ketahanan bisnis selama 24 bulan sebesar 5%
12. Menjaga rekanan yang telah ada selama ini
13. Meningkatkan rasio tingkat ketahanan bisnis selama 24 bulan sebesar 10%
14. Mengurangi biaya manajemen investasi dan custodian untuk pendanaan non Unit Link.
15. Manajemen yang efektif atas modal pemegang saham
16. Mengurangi biaya telepon
17. Program penggantian/rotasi manajemen
18. Rencana Keberlanjutan bisnis (bisnis) dan rencana penanggulangan bencana (TI)
19. Kapasitas system informasi yang mendukung kebutuhan bisnis dimasa yang akan datang
20. Meningkatkan proses rekrutmen staf sehingga lebih cepat, lebih professional dan menghasilkan pegawai baru yang lebih berkualitas
21. Meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan
22. Desentralisasi pengumpulan data bisnis baru
23. Meningkatkan tingkat layanan (kepada nasabah dan agen) di kantor penjualan.

24. Memahami tingkat kepuasan pegawai/staf.
25. Memastikan nilai dan tujuan perusahaan dipahami dengan baik oleh seluruh pegawai/staf.
26. Mengembangkan paket pelatihan pegawai yang memberi nilai tambah bagi pegawai, organisasi, dan nasabah.
27. Memeriksa persyaratan staffing di pelatihan penjualan

### 3.8 Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Distribusi agen tumbuh dengan agresif; tumbuh baik dari jumlah seluruh agen seiring dengan produktivitas dan profesionalisme.
2. Mengejar pengembangan pengendalian yang agresif dari saluran distribusi pilihan lainnya, di area Direct Marketing, Grup dan Bancassurance.
3. Program Marketing; mengangkat kesadaran atas nama perusahaan dan produk dalam mendukung para distributor/agen.
4. Program Konservasi; meningkatkan persitensi premi dasar sangat penting bagi keuntungan jangka panjang.
5. Program Manajemen Biaya; pengurangan sampai ke perencanaan strategis sangat kritis bagi keuntungan jangka panjang.
6. Program Manajemen Resiko; mengidentifikasi dan mengendalikan kemungkinan resiko-resiko bisnis.
7. Program Service Quality; pengembangan dari pelayanan terhadap nasabah yang efisien dan efektif untuk para agen dan pemegang polis sebagai faktor yang menyehatkan dan sebagai alat penjagaan /penerimaan.
8. Program Pengembangan Personalia; pengembangan secara profesional untuk staf kantor pusat, cara berpikir untuk memberikan pelayanan yang terbaik (ke para agen dan nasabah) dan sebuah kultur perusahaan yang berdasarkan pada nilai-nilai kebersamaan.

### 3.9 Program Perusahaan

1. Merekrut sekitar 1500 agen baru ke dalam perusahaan.
2. Meningkatkan nilai yang diperoleh melalui kontes.
3. Merekrut senior manager untuk mengembangkan alternative channel distribusi.
4. Mengangkat manajer bagian Bancaassurance
5. Bergabung mencapai tujuan pendapatan premi bersama BCA dan Bank Permata sebesar tiga puluh milyar.
6. Dengan aggressive mempertahankan dua partner baru yang akan menghasilkan sepuluh milyar dalam pendapatan premi.
7. Secara agresif (lebih gencar) mencari peluang untuk bisnis baru yang potensial (contoh. Australian Company affiliations)
8. Melakukan marketing campaign untuk mengkomunikasikan produk perusahaan dan jasa pelayanan kepada seluruh *stakeholders*.
9. Memastikan pesan yang berkesinambungan di sampaikan kepada para pemangku kepentingan untuk memperkuat visi, nilai-nilai dan tujuan dari perusahaan.
10. Bekerja sama dengan para manajer untuk mengembangkan citra perusahaan dan penawaran kerja sama dengan para partner distributor
11. Menciptakan ide produk baru dan pengembangan pelayanan.
12. Menganalisa karakteristik data base pelanggan yang sudah ada dan mengembangkan penawaran untuk meningkatkan nilai dari pelanggan yang sudah ada.
13. Meningkatkan kualitas level servis
14. Mereview pilihan yang tersedia untuk deposito berjangka dan portofolio yang ada, including the closer alignment of PTBC
15. Perencanaan modal jangka panjang.
16. Mereview biaya telepon saat ini.
17. Mengembangkan dan melaksanakan Business Continuity Plan dan Disaster Recovery Plan, meningkatkan hubungan sebanyak mungkin dengan PT Bank Commonwealth.

18. Mereview system IT untuk memastikan bahwa system tersebut memenuhi kebutuhan di masa mendatang.
19. Mereview proses rekrutmen staff saat ini untuk memastikan bahwa mereka mendukung pelayanan pelanggan yang di butuhkan.
20. Menerima umpan balik dari pelanggan dan mengambil langkah yang diperlukan untu meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan.
21. Mereview dan meningkatkan pelatihan karyawan.
22. Benchmark on staff satisfaction survey with CBA & PT BC.
23. Mengkomunikasikan visi dan nilai
24. Mengindetifikasi pelatihan yg diperlukan oleh agen

### 3.10 Dinamika Persaingan

#### Ukuran dan Pangsa Pasar

- Ada beberapa perkiraan pada panetrasi pasar asuransi. Hasil survey CLSA memperkirakan bahwa 4% keluarga memiliki polis asuransi dengan 46% nya (1.84% dari populasi) polis asuransi jiwa. AAJI\*\* memperkirakan 2.5% populasi memiliki polis asuransi jiwa individu dan 12% telah dilindungi oleh asuransi kumpulan.
- 95% populasi tidak memiliki dana pensiun. 56% memiliki tabungan tidak lebih dari USD 500.
- Perusahaan saat ini memiliki pangsa pasar new bisnis yang kecil mendekati 1.0%. Agar dapat menjadi perusahaan yang diperhitungkan dalam industri dan memberikan keuntungan untuk grup, maka angka 10% harus dicapai.

Tabel 3.1. Pendapatan Premi

No	COMPANY	2006		2007	
		Rp./000	Rank	Rp./000	Rank
1	PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE	2.639.342.000	2	3.547.420.536	1
2	MEGA LIFE	1.328.878.666	7	3.505.111.277	2
3	SINARMAS LIFE (D/H EKA LIFE)	1.244.175.732	9	3.382.335.251	3
4	BUMIPUTERA 1912	3.304.439.422	1	2.797.138.809	4
5	AIG LIFE	2.463.720.759	3	2.405.521.639	5
6	JJWASRAYA	2.092.870.849	4	1.838.122.132	6
7	ALLIANZ LIFE INDONESIA	1.305.291.220	8	1.813.089.743	7
8	MANULIFE INDONESIA	1.795.010.163	5	1.763.559.775	8
9	AXA MANDIRI FINANCIAL SERVICES	829.111.674	13	1.408.493.830	9
10	INDOLIFE PENSIONTAMA	1.578.501.150	6	1.373.919.670	10
11	AIA INDONESIA	1.050.363.374	11	1.023.500.000	11
12	PANIN LIFE Tbk.	1.168.266.142	10	941.956.000	12
13	SEQUIS LIFE	847.981.583	12	814.846.937	13
14	BRINGIN JIWA SEJAHTERA	765.999.335	14	686.608.945	14
15	SUN LIFE FINANCIAL INDONESIA	697.491.938	15	680.471.734	15
16	BNI LIFE INSURANCE	277.159.657	21	552.128.802	16
17	COMMONWEALTH LIFE	541.260.938	16	513.874.402	17
18	CENTRAL ASIA RAYA	70.854.376	29	494.638.532	18
19	CIGNA	350.047.426	17	371.997.100	19
20	EQUITY LIFE INDONESIA	331.867.330	18	367.779.019	20
21	BAKRIE LIFE	216.126.302	24	357.543.296	21
22	AXA FINANCIAL INDONESIA	286.830.120	20	315.919.017	22
23	BUMI ASIH JAYA	303.407.800	19	308.482.630	23
24	AXA LIFE INDONESIA	222.863.450	23	223.847.797	24
25	WINTERHUR LIFE (D/H CREDIT SUISSE LIFE)	250.587.799	22	210.691.209	25
	TOTAL INDUSTRY	25.960.451.210		31.685.995.582	

Tabel 3.2. Pendapatan Premi New Business (RP '000)

NO	COMPANY	2006		2007	
		Rp.'000	Rank	Rp.'000	Rank
1	MEGA LIFE	1,324,988,366	3	3,502,123,212	1
2	SINARMAS LIFE (D/N EKA LIFE)	1,045,458,125	7	3,250,889,208	2
3	PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE	1,504,946,000	1	2,459,934,809	3
4	ALLIANZ LIFE INDONESIA	900,238,872	9	1,448,830,987	4
5	AIG LIFE	1,289,266,638	4	1,330,542,302	5
6	JIWASRAYA	1,454,019,479	2	1,237,304,312	6
7	AXA MANDIRI FINANCIAL SERVICES	673,647,807	11	1,175,568,714	7
8	BUMI PUTERA 1912	1,172,936,308	5	1,059,149,151	8
9	INDOLIFE PENSIONTAMA	875,396,000	8	881,473,020	9
10	PANIN LIFE Tbk	1,083,662,672	6	881,434,081	10
11	BRINGIN JIWA SEJAHTERA	716,261,562	10	643,175,851	11
12	AIA INDONESIA	484,105,935	13	558,973,422	12
13	BNI LIFE INSURANCE	262,884,689	16	533,851,433	13
14	SUN LIFE FINANCIAL INDONESIA	502,180,980	12	506,471,138	14
15	MANULIFE INDONESIA	451,333,430	14	460,335,121	15
16	BAKRIE LIFE	199,903,958	18	341,151,046	16
17	SEQUIS LIFE	287,977,672	15	338,722,720	17
18	CIGNA	230,938,106	17	231,604,100	18
19	EQUITY LIFE INDONESIA	188,712,313	19	229,087,576	19
20	CENTRAL ASIA RAYA	70,854,376	26	214,413,044	20
21	COMMONWEALTH LIFE	174,831,699	20	204,516,579	21
22	GREAT EASTERN LIFE INDONESIA	96,267,819	25	196,719,671	22
23	AXA FINANCIAL INDONESIA	141,445,821	21	193,724,918	23
24	ADISARANA WANAARTHA	102,458,450	23	135,165,701	24
25	BUMI ASIH JAYA	105,542,579	22	125,647,087	25
26	HEKSA EKA LIFE INSURANCE	98,625,641	24	NA	-
	TOTAL INDUSTRY:	15,538,668,103		22,141,009,052	

Tabel 3.3. Para Pesaing Utama - Common Attributes

Pemimpin Pasar (Perusahaan 3 teratas)	Para Pesaing di Pasar (Perusahaan baru yang tumbuh agresif)
<p><b>Group:</b> Sinarmas, Allianz, AIG, Manulife</p> <p><b>Individu:</b> Prudential, AIG Life, AIA. <b>Direct:</b> Cigna, AIG Lippo</p> <p><b>Apa yang dilakukan ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cigna sangat agresif dalam mencari rekanan bisnis. Produk yang baik dan kemampuan yang tinggi di bidang direct marketing. Pru memiliki jangkauan distribusi, nama yang dikenal baik, produk yang wajar</li> <li>• Sinarmas memiliki sistem komisi yang baik tapi rendah dalam pelayanan terhadap nasabah</li> <li>• AIG memiliki beberapa saluran distribusi, harga yang wajar dan jangkauan distribusi di banyak propinsi. AIA berkonsentrasi pada kota Jakarta dan kota-kota besar saja.</li> </ul>	<p><b>Direct:</b> Sunlife, Prudential, Cigna</p> <p><b>Group:</b> Relife, Equity, Great Eastern</p> <p><b>Individu:</b> Relife, AXA Mandiri</p> <p><b>Apa yang dilakukan ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cigna, Sunlife dan Allianz tidak terlihat sebagai ancaman terhadap Perbankan</li> <li>• Great Eastern mengembangkan agensi dan direct dan memiliki hubungan kepemilikan dengan Bank NISP</li> <li>• Relife membuka banyak kantor pemasaran</li> <li>• AXA Mandiri berhasil mempengaruhi jaringan bank</li> </ul>

**Permasalahan pada kondisi Pasar saat ini**

- Dengan lebih dari 45 perusahaan yang beroperasi di pasar, diharapkan akan terjadi konsolidasi dalam 5 tahun mendatang
- Ketika 5 perusahaan teratas menuju peningkatan pangsa pasar, terjadi serangan strategi yang kuat dari para pesaing di pasar. Sebagai hasilnya sisa pasar pada segmen grup dan direct menjadi target bagi para rekanan dan nasabah perusahaan karena harga premi dapat ditekan atau mencari diskon.
- Pembajakan agensi relatif masih terkontrol (dilihat dari proses transfer selama 6 bulan ) tapi secara praktek menjadi lebih rumit. Tentunya hal ini dapat meningkatkan biaya persaingan ditingkat distributor.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Analisa SWOT**

##### **4.1.1. Kekuatan**

Pada saat ini PT. Commonwealth memiliki kekuatan sebagai berikut :

- Agen/manager yang loyal
- Pelayanan Nasabah yang baik (klaim & administrasi)
- Didukung penuh oleh grup CBA (secara finansial) backing)
- Performa Keuangan yang baik
- Sikap yang bijaksana
- Karyawan yang baik = kekeluargaan
- Produk yang dapat berkompetisi ◊ UL
- e-Services ( dalam pengembangan)
- Pengembangan produk secara aktif ◊ benchmarking ???

##### **4.1.2. Kelemahan**

- Jumlah Kantor cabang yang terbatas
- Direct & Group : Permintaan produk yang dapat bersaing
- Nama perusahaan belum dikenal luas
- Nama perusahaan menjadi ancaman bagi rekanan bank potensial
- Evaluasi Kebutuhan Training ◊ staf dan agen
- Profesionalisme agen yang rendah
- Proses rekrut yang perlahan. Tingginya turn over agen

- Pengembangan Saluran Distribusi alternatif yang belum selesai
- Integrasi Sistem ◊ sebagian secara manual
- Pelayanan kepada nasabah perlu ditingkatkan – khususnya fokus pada pelayanan terhadap distributor.
- Data base yang tidak tersentral – memori perusahaan dan penyimpanan pada komputer individu
- Pemrosesan dokumen
- Kecenderungan ke arah birokrasi – tidak fleksibel

#### 4.1.3. Kesempatan

- Transfer Pengetahuan dari CBA
- Kerjasama dengan Commonwealth Bank Indonesia (kantor bersama, pengumpulan dana/tagihan, penghematan biaya, penjualan)
- Transfer produk dan ketrampilan teknik dari CommInsure/Sovereign
- Menjual ke perusahaan Australia lainnya – Direct/Group
- Memperluas distribusi alternatif : Bank, Worksite marketing, dll.
- Evaluasi persyaratan agen
- Pengaruh dasar nasabah
- Pengembangan ketrampilan – distributor dan staf
- Review sales offices dan eksistensinya
- Pencarian Pasar potensial : Dana pensiun/dana anuitas dan Syariah
- Ruang untuk perluasan pasar.

#### 4.1.4. Kendala

- Pembajakan para agen/manager
- Pembajakan staf
- Nama Commonwealth Bank Indonesia menjadikan bank rekanan khawatir.
- Surrender/lapses pada produk-produk tradisional & beralih ke perusahaan lain
- Peraturan Pemerintah yang baru : sulitnya menambah jumlah agen karena harus memiliki lisensi penuh dari AAI sejak April 2008.
- Perusahaan-perusahaan asing & penetapan harga yang agresif, etc.
- Masalah-masalah Ekonomi dan Politik.
- Situasi Keamanan
- Pemilihan perusahaan reasuransi yang harus selektif sesuai kebijakan CBA
- Persaingan yang ketat dalam penetapan harga produk dan komisi bagi rekanan dari pesaing.

#### 4.2 Strategi Perusahaan

Berdasarkan analisa perusahaan (*SWOT*) maka pilihan strategi yang dijalankan oleh PT Commonwealthlife adalah:

1. Meningkatkan jasa pelayanan asuransi yang inovatif dan kualitas pelayanan untuk fokus kepada kepuasan pelanggan.
2. Meningkatkan pendapatan perusahaan, dengan meningkatkan proses rekrutmen agen yang cepat dan mengembangkan saluran distribusi alternatif yang belum terselesaikan maupun dengan saluran distribusi agensi secara agresif.

3. Program Pengembangan Personalia; pengembangan secara profesional untuk staf kantor pusat, cara berpikir untuk memberikan pelayanan yang terbaik (ke para agen dan nasabah) dan sebuah kultur perusahaan yang berdasarkan pada nilai-nilai kebersamaan.

#### 4.3 Perancangan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* merupakan suatu pengukuran yang komprehensif yang menterjemahkan misi dan strategi PT Commonwealth Life ke dalam empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Ditetapkan *strategic objectives* menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan ukuran – ukuran kinerja atau *strategic measurement*.

Empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Tabel Sasaran Strategik PT Commonwealth Life

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK
Keuangan	<i>Growth in New Business</i>
Customer	<i>Quality Service, Persistency</i>
Proses Internal Bisnis	<i>Risk Management Program</i>
Pembelajaran & Pertumbuhan	<i>Human capital, information capital, organization capital</i>

Keempat sasaran strategik tersebut diterjemahkan lebih lanjut sebagai berikut :

1. *Growth in New Business*
  - a. Pengembangan Saluran Distribusi Agensi secara agresif
    - Mencapai keuntungan bisnis tahunan baru sebesar 138 milyar.
  - b. Rasio Biaya Manajemen
    - Mengurangi biaya manajemen investasi dan custodian untuk pendanaan non Unit Link.

- Memastikan pelaporan bulanan atas biaya manajemen yang transparan dan ringkas kepada pimpinan-pimpinan departemen dan direktur
- Manajemen yang efektif atas modal pemegang saham
- Mengurangi biaya telepon
- Meningkatkan kualitas pendataan harta tetap

## 2. *Persistency & Quality Service*

### a. Marketing program

- Mengangkat pengakuan citra perusahaan.
- Membangun hubungan/ ikatan yang kuat dengan berbagai rekanan saluran distribusi.
- Meningkatkan nilai dari nasabah yang telah ada

### b. Conversation program

- Meningkatkan rasio ketahanan bisnis selama 24 bulan
- Menjaga rekanan yang telah ada selama ini

### c. Service Excellence Program

- Meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan.
- Meningkatkan tingkat layanan (kepada nasabah dan agen) di kantor penjualan.
- Meluncurkan Customer E - Services

## 3. *Risk Management Program*

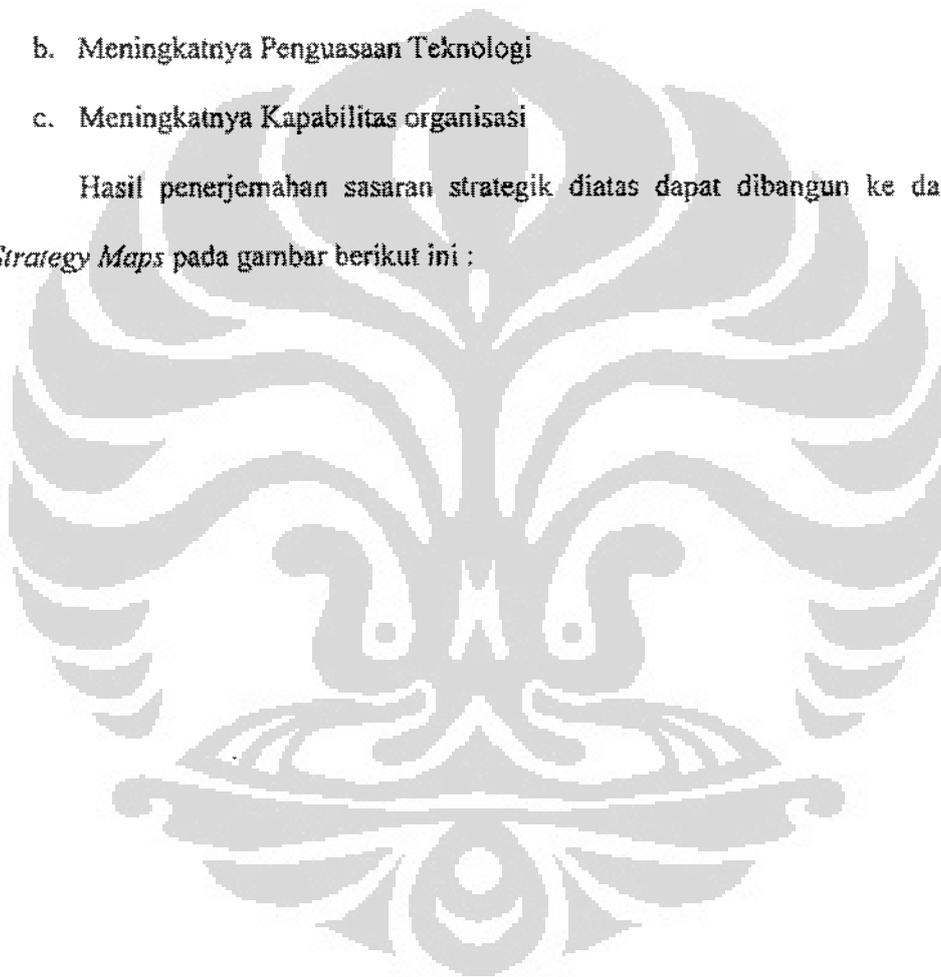
### a. Risk Management Program

- Mereview / meninjau surat perintah investasi saat ini dan institusi-institusi yang terkait di dalamnya.

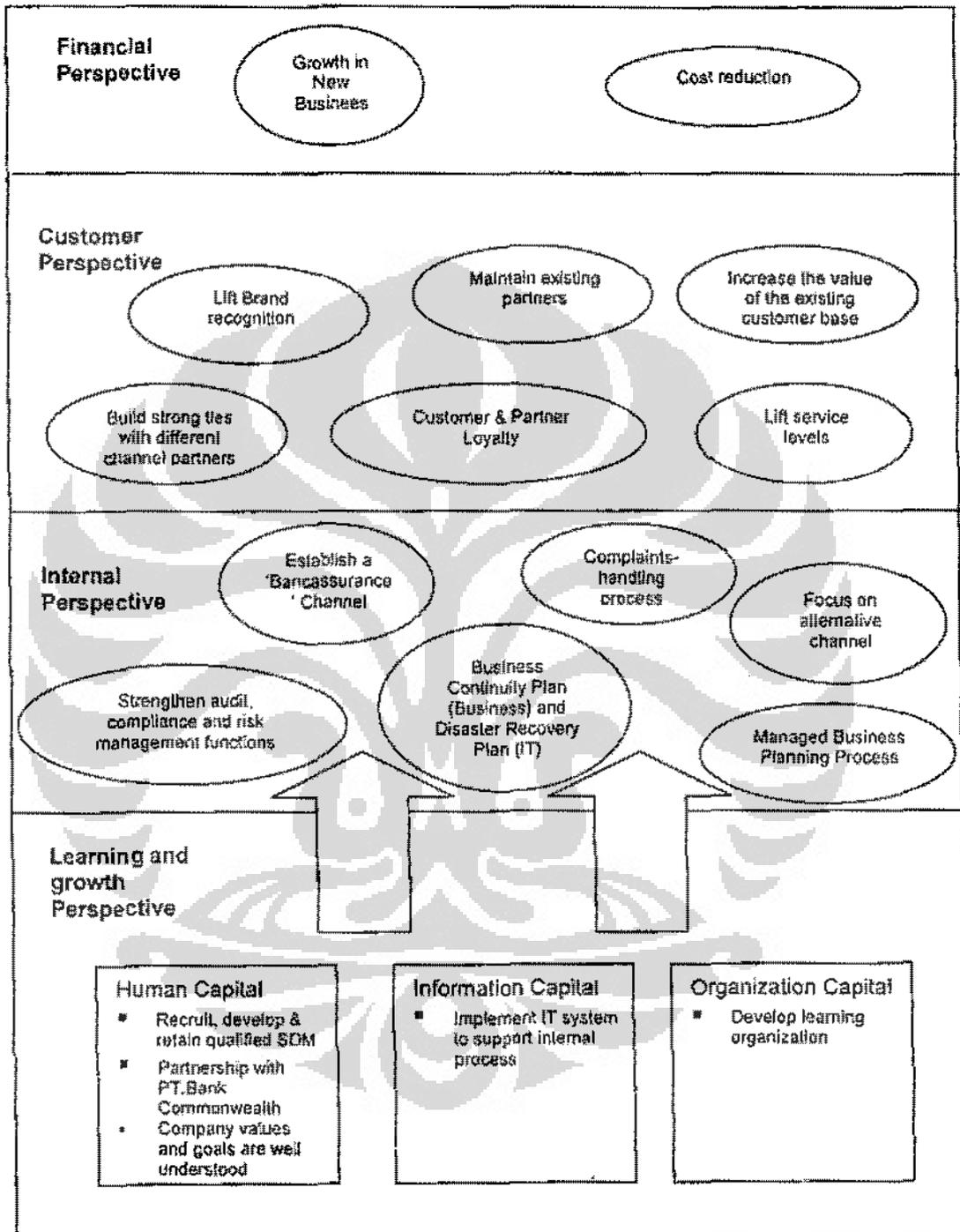
- Rencana Keberlanjutan bisnis (bisnis) dan rencana penanggulangan bencana (TI).
  - Penggunaan driver yang terhubung untuk menyimpan dokumen-dokumen penting
  - Proses dalam menangani komplain
  - Managed Business Planning Process
  - Memperkuat fungsi-fungsi audit, compliance dan manajemen resiko
- b. Pengembangan Saluran Distribusi alternatif secara agresif
- Membuat fokus yang lebih kuat dalam pengembangan saluran distribusi alternative.
  - Membangun channel 'Bancassurance' melalui kerjasama dengan PT.Bank Commonwealth.
  - Memperoleh premium income Rp 52 milyar dari saluran penjualan langsung (*direct*) dan 22 milyar dari saluran penjualan secara koperasi (*group*).
4. *Human capital, information capital, dan organization capital*
- a. Meningkatkan kapabilitas SDM.
- Memahami tingkat kepuasan karyawan
  - Mengadakan tinjauan terhadap semua posisi dan standart ukur atas pemberian paket-paket remunerasi terhadap pasar
  - Menambah pemahaman yang lebih luas atas alat-alat pengembangan SDM yg digunakan melalui Commonwealth Bank of Australia

- Memastikan bahwa nilai-nilai dan tujuan perusahaan dimengerti secara benar/baik oleh seluruh karyawan
  - Mengembangkan paket-paket modul pelatihan karyawan yang dapat menambahkan manfaat/nilai dari karyawan, organisasi dan pelanggan.
  - Memahami permintaan izin dari AAJI yang baru
- b. Meningkatnya Penguasaan Teknologi
- c. Meningkatnya Kapabilitas organisasi

Hasil penerjemahan sasaran strategik diatas dapat dibangun ke dalam *Strategy Maps* pada gambar berikut ini :



Gambar 4.1. Strategy Map PT Commonwealth Life



#### 4.3.1 Perspektif Keuangan

Sasaran strategik pada perspektif keuangan PT Commonwealth Life adalah :

1. Peningkatan pendapatan
2. Penurunan biaya

##### 4.3.1.1 Peningkatan Pendapatan

Dalam perspektif keuangan PT Commonwealth menggunakan strategi peningkatan pendapatan dan penurunan biaya. Peningkatan pendapatan memerlukan pemikiran matang untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menambah *customer*-nya, dapat dilakukan dengan melakukan pengembangan agensi untuk melakukan usaha pemasaran yang efektif misalnya dengan menyediakan *home page*, info, brosur, mengadakan seminar dan simposium dan lain lain. Strategi pertumbuhan pendapatan ini merupakan jangka panjang dengan mengandalkan inovasi yang dilakukan baik dalam proses, produk dan pemasaran serta memerlukan sumber daya yang cukup untuk memastikan kesinambungan dari strategi yang dijalankan.

Pada tabel penerimaan premi yg terdapat dalam lampiran, terdiri penerimaan premi dari produk tradisional dan produk unit link. Dapat dilihat pergerakannya dari tahun 2005 sampai 2008 terjadi penurunan premi secara total dari produk tradisional ini membuktikan bahwa pelanggan sudah mulai cerdas, bahwa mereka tidak hanya ingin mendapatkan perlindungan dari asuransi tapi mereka juga ingin memperoleh lebih dari sebagian premi yang mereka bayarkan untuk diinvestasikan. Pada produk Unit Link tidak mendapatkan *guaranteed return* tetapi ada kemungkinan mendapatkan return yang lebih tinggi dari produk tradisional dan harga produk Unit Link lebih murah. Hal inilah yang membuat pelanggan lebih memilih produk unitlink.

Rencana aksi (*Action plan*) yang dapat diambil oleh PT Commonwealth Life untuk meningkatkan pendapatannya antara lain adalah :

1. Merekrut sekitar 1500 agen baru ke dalam perusahaan.
2. Menciptakan sistem insentif (*Agent Get Agent*)

3. Pelayanan nasabah kepada distributor dan nasabah akhir adalah komponen kunci pada posisi kita dan akan membatasi kemungkinan dari perubahan agensi di masa mendatang.
4. Merekrut senior manager untuk mengembangkan saluran distribusi alternative.
5. Mencapai tujuan pendapatan premi bersama BCA dan Bank Permata melalui telemarketing.

Termasuk usulan dari penulis adalah rencana aksi nomor tiga dan empat, dikarenakan didalam struktur organisasi tidak terdapat posisi senior manager untuk memanager saluran distribusi alternatif tersebut. Serta pelayanan terhadap agensi (distributor) sangat diperlukan karena para agen yang melakukan penjualan terhadap produk perusahaan kepada nasabah akhir.

#### 4.3.1.2. Penurunan Biaya

Biaya – biaya yang terdapat pada PT Commonwealth Life dibandingkan dengan budget yang diperbolehkan.

Ukuran hasil pencapaian sasaran strategik penurunan biaya ditunjukkan dengan ukuran penurunan biaya dan ukuran hasil ini dipacu oleh peningkatan *cost effectiveness process* dan melakukan proses efisiensi biaya misalnya yaitu penghematan biaya listrik, air telpon. Dari segi *asset* dapat dilakukan pemeliharaan (*maintenance*) untuk menghindari biaya kerusakan yang besar. Jika perusahaan dapat meningkatkan *cost effectiveness process* yang digunakan untuk menyediakan produk dan jasa bagi pelanggan, maka perusahaan diharapkan dapat menikmati penurunan biaya dalam jumlah yang signifikan.

Pada tabel *Expense vs Allowance* yang terdapat dalam lampiran dapat dilihat, biaya yang di anggarkan terhadap biaya yang sebenarnya terjadi. Terlihat dari tahun 2007 sampai projected 2010 terjadinya penurunan biaya yang dapat dilihat pada total biaya underrun masing-masing tahun.

Rencana aksi (*Action plan*) yang dilakukan oleh PT Commonwealth Life untuk menurunkan biaya adalah :

1. Mereview biaya akomodasi Head Office
2. Mereview dan memonitor biaya akomodasi Sales Office

3. Mereview biaya telepon manajemen dan mencari alternatif untuk telepon jarak jauh.
4. Mereview format laporan pada saat ini dan implement immediately distribution of reports.
5. Melaksanakan proses pendaftaran *aset* yang ada secara aktif.
6. Long Term Capital Management Plan

Usulan dari penulis adalah rencana aksi untuk melakukan pendataan aset yang ada secara aktif, dikarenakan hal ini dapat mempermudah apabila terjadi penjualan *asset* tidak terjadi kesalahan dalam penentuan nilai buku yang dapat menyebabkan kerugian pada pihak perusahaan.

#### 4.3.2 Perspektif Pelanggan

Dalam lingkungan yang kompetitif, produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan, jika produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan. Pembangunan *firm equity* merupakan sasaran strategik untuk membangun keunggulan produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan.

Untuk membangun *firm equity*, maka perlu diketahui siapa pelanggan itu, pandangan perusahaan terhadap pelanggan, dan berbagai upaya untuk meningkatkan kedekatan perusahaan dengan pelanggannya.

Pelanggan dapat mencakup pembeli yang berulang-ulang, maupun pembeli yang hanya satu kali, atau orang yang memanfaatkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau suatu tim.

Pembeli adalah institusi pencipta kekayaan. Tidak dapat disangkal bahwa premi yang diterima dari para pelanggan/nasabah/tertanggung merupakan sumber kehidupan bagi perusahaan asuransi. Untuk dapat memperoleh premi dari para pelanggan, maka salah satu cara yang harus dilakukan adalah dengan memberikan imbalan yang sesuai kepada mereka melalui jasa pelayanan yang sebaik mungkin.

Dalam perspektif pelanggan perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan

dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Cara yang paling efektif untuk dapat mengetahui bahwa sasaran strategik *firm equity* telah berhasil adalah melalui ukuran hasil, dalam hal ini ada beberapa ukuran :

1. Waktu. Waktu telah menjadi senjata andalan dalam persaingan bisnis dewasa ini. Kemampuan memberi tanggapan secara cepat dan terpercaya seringkali merupakan keahlian penting yang dibutuhkan untuk mendapatkan dan mempertahankan bisnis yang berharga dari pelanggan. Pentingnya tenggang waktu bukan hanya untuk produk dan jasa saat ini. Sebagian pelanggan menilai tinggi para pemasok yang dapat memberikan aliran produk dan jasa yang berkesinambungan. Untuk segmen pasar seperti ini, tenggang waktu yang pendek dalam memperkenalkan produk dan jasa baru dapat menjadi faktor penting pendorong kinerja yang memuaskan pelanggan. Tujuan ini dapat diukur sebagai waktu yang diperlukan dari ketika permintaan baru diidentifikasi sampai saat produk atau jasa baru dikirimkan kepada pelanggan.
2. Mutu atau kualitas. Mutu telah menjadi faktor *hygiene*, pelanggan merasa bahwa sudah selayaknya para pemasok kebutuhan mereka menghasilkan produk atau jasa sesuai dengan spesifikasi yang diharapkan. Ukuran mutu pada jasa ditandai dengan penurunan bisnis dan pangsa pasar. Untuk mengetahui bahwa mutu produk atau jasa yang dihasilkan adalah dengan memposisikan diri sendiri sebagai pelanggan/calon pelanggan yang akan membeli jasa asuransi. Pada posisi ini tentunya akan timbul suatu harapan yang berkaitan dengan jasa dan pelayanan yang akan diterima dari perusahaan asuransi tersebut. Apabila jasa dan pelayanan yang diterima sesuai dengan harapan, maka akan tercipta suatu *image* yang positif mengenai perusahaan tersebut dan kemungkinan besar akan merekomendasikannya kepada pihak lain yang juga membutuhkan jasa asuransi. Dengan demikian, maka kepuasan yang diperoleh seorang pelanggan tidak saja akan mempertahankan pelanggan tersebut tetapi sekaligus akan dapat meningkatkan jumlah pelanggan.

Pelayanan yang baik terhadap pelanggan ditandai dengan kualitas dari pelayanan itu sendiri. Aspek yang paling penting untuk dijadikan sebagai indikator pelayanan yang baik adalah kepuasan para pelanggan/tertanggung. Dalam hal ini, kualitas pelayanan yang baik akan berhubungan langsung dengan tingkat kepuasan konsumen.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan/tertanggung pada dunia asuransi adalah dengan menghitung jumlah tertanggung yang melakukan perpanjangan atas polis mereka yang telah jatuh tempo. Apabila jumlah polis perpanjangan mengalami penurunan dibandingkan realisasi produksi tahun sebelumnya, maka manajemen harus segera memperhitungkan penyebab penurunan tersebut.

Rencana aksi yang dapat dilakukan oleh PT Commonwealth Life adalah :

1. Melakukan marketing campaign untuk mengkomunikasikan produk dan jasa perusahaan secara berkala.
2. Pelatihan Frontliner (*Customer Service Officer*) agar dapat lebih meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.
3. Menganalisa karakteristik data base pelanggan yang sudah ada dan mengembangkan penawaran untuk meningkatkan nilai dari pelanggan yang sudah ada.
4. Meningkatkan kualitas level servis seperti mengirimkan surat untuk berkomunikasi dengan pelanggan secara cepat dan akurat.
5. Menerima umpan balik dari pelanggan dan mengambil langkah yang diperlukan untuk meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan.
6. Mereview dan meningkatkan pelatihan karyawan.
7. Mengembangkan dan meluncurkan situs untuk para pemegang polis Commonwealth Life.

Usulan penulis dalam rencana aksi perusahaan terdapat pada pelatihan frontliner dikarenakan mereka adalah pegawai perusahaan yang langsung berhadapan dengan nasabah akhir yang telah membeli produk perusahaan berupa asuransi jiwa, Sehingga permasalahan yang dihadapi pelanggan adalah permasalahan perusahaan. Dengan itu juga diperlukannya untuk menerima umpan balik dari pelanggan mengenai tingkat pelayanan perusahaan, agar dapat

disesuaikan dengan moto untuk menjadi perusahaan asuransi terbaik di dalam hal pelayanan.

Sasaran strategik pertumbuhan pendapatan pada perspektif keuangan akan diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategik di perspektif pelanggan dengan meningkatnya kepercayaan pelanggan. Hipotesis yang dipakai dalam menerapkan sasaran strategik ini adalah jika kepercayaan pelanggan atas jasa yang dihasilkan oleh perusahaan meningkat, pelanggan akan menjadi *repeat buyers* dan akan memberitahu rekan mereka mengenai kepuasan mereka terhadap jasa perusahaan, sehingga diharapkan akan menambah pelanggan baru. Meningkatnya jumlah *repeat buyers* dan pelanggan baru diharapkan akan menyebabkan pertumbuhan pendapatan penjualan.

Differentiation strategy diwujudkan melalui perumusan sasaran strategik kecepatan layanan di perspektif pelanggan. Hipotesis yang dipakai dalam menetapkan sasaran strategik kecepatan layanan adalah jika sasaran strategik ini dapat diwujudkan, maka jasa yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi distinct dari persaingan, sehingga jasa yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi pilihan pelanggan. Sebagai akibatnya, pendapatan penjualan akan meningkat, selain itu juga mengurangi biaya untuk melayani pelanggan.

#### 4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Organisasi dibangun untuk mencapai tujuan yang hanya dapat diwujudkan melalui usaha yang melibatkan banyak individu. Organisasi dibangun berdasarkan karakteristik lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh organisasi tersebut.

Organisasi dalam memasuki lingkungan bisnis global ditentukan oleh kecepatan organisasi dalam merespon perubahan kebutuhan pelanggan; fleksibilitas pegawai dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis, kemampuan belajar, ketrampilan baru, dan kesediaan untuk bergeser ke lokasi dan penugasan baru yang belum pernah dikenal; keterpaduan organisasi perusahaan dengan organisasi pemasok dan mitra bisnis di dalam menyediakan layanan bagi pelanggan; dan kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi produk dan proses baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang senantiasa berubah..

Pembangunan sistem diatas tidak terlepas dari sasaran strategik yang perlu diwujudkan dari perspektif proses bisnis internal untuk menjadikan organisasi memiliki empat kapabilitas utama, yaitu:

- a. *Learning*. Kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi, ide baru, memanfaatkan pengetahuan. Dalam kaitannya dengan bisnis asuransi kerugian, proses inovasi dapat dilakukan dalam dua bentuk, yaitu pengembangan produk yang sudah ada serta inovasi di bidang pemasaran produk. Pada beberapa perusahaan asuransi, inovasi produk ini dilakukan dalam bentuk perubahan nama produk. Proses inovasi yang paling banyak dilakukan oleh perusahaan asuransi adalah inovasi dibidang pemasaran produk. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya penawaran produk asuransi dengan berbagai bentuk perluasan jaminan serta pemberian diskon dalam jumlah yang cukup besar.
- b. *Capacity to change*. Kemampuan organisasi untuk bertindak secara gesit, memiliki kapasitas untuk berubah, bergerak dengan cepat, mengurangi *cycle time*, responsif, dan bertindak secara fleksibel,
- c. *Boundarylessness*. Kemampuan perusahaan untuk berkolaborasi dalam tim, melintasi unit organisasi, dan bertindak sebagai organisasi maya.
- d. *Accountability*. Kemampuan organisasi dalam berdisiplin, merekayasa proses pekerjaan, dan menciptakan kepemilikan karyawan atas hasil.

Rencana aksi (*Action plan*) yang dapat diambil oleh PT Commonwealth Life antara lain adalah :

1. Meninjau kembali investment mandate dan mereview lembaga tempat perusahaan melakukan investasi.
2. Penciptaan produk baru setiap tahunnya dengan nama yang berbeda dan memiliki atribut lebih banyak dari produk sebelumnya.
3. Mengembangkan dan melaksanakan Business Continuity Plan dan Disaster Recovery Plan (IT), meningkatkan hubungan sebanyak mungkin dengan PT Bank Commonwealth.
4. Berkolaborasi dengan perusahaan-perusahaan yg berada dalam naungan CBA yang berada di Indonesia dan perusahaan-perusahaan Australia lainnya yang tidak berada di bawah naungan CBA.

5. Meninjau semua keluhan – proses penanganan dan mencakup seluruh area secara cepat.
6. Merekrut kepala bagian dan staff pendukung untuk departemen audit compliance dan risk manajemen.
7. Meninjau perencanaan bisnis & proses penganggaran untuk memastikan tingkatan ketepatan yg lebih tinggi untuk 2009

Usulan penulis adalah rencana aksi untuk menghasilkan produk baru tiap tahun mungkin dengan nama yang sama tetapi atributnya yang berbeda. Sebagai contoh produk terbaru bernama commlink dimana terdapat perbedaan dengan produk terdahulu yang bernama investra. Perbedaan terletak pada produk spesifikasi dimana dalam commlink terdapat kebijakan investasi yang harus diikuti sehingga *underlying asset* diatur persentase ke dalam tiga mutual fund yang terdiri dari *money market*, *fixed income* (obligasi), *equity* (saham), pada produk terdahulu investra *underlying asset* nya seratus persen ke dalam mutual fund yang diinginkan nasabah akhir.

Berkolaborasi dengan perusahaan –perusahaan yang berada dalam naungan CBA dan perusahaan Australia lainnya juga salah satu usulan dari penulis, dikarenakan ada faktor kesempatan dan kemampuan perusahaan yang sudah dikenal di negara Australia , sehingga dapat mengadakan kerja sama dengan perusahaan Australia lainnya untuk saling *sharing* pengetahuan dalam meningkatkan proses internal bisnis perusahaan.

Sasaran strategik pertumbuhan pendapatan pada perspektif keuangan akan diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategik di perspektif proses bisnis internal dengan merumuskan dua sasaran strategik yaitu:

1. Meningkatnya kualitas proses layanan pelanggan. Maksudnya jika sasaran strategik ini dapat diwujudkan maka kepercayaan pelanggan terhadap jasa yang dihasilkan oleh perusahaan akan meningkat sehingga pendapatan penjualan diharapkan akan meningkat.
2. *State of the art technology*. Maksudnya jika perusahaan memanfaatkan teknologi maka kepercayaan pelanggan atas jasa yang dihasilkan oleh perusahaan akan meningkat dan tujuan akhirnya kualitas hubungan antara perusahaan dengan pelanggan akan meningkat pula.

Jadi organisasi perusahaan harus didesain sedemikian rupa sehingga tercipta keceratan hubungan antara manajer dengan karyawan dan antar fungsi yang dibentuk dalam organisasi, sehingga secara bersama-sama mereka bersatu padu untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan.

Hubungan berkualitas dengan pelanggan perlu dibangun oleh perusahaan karena pelanggan membeli dalam kuantitas yang relatif besar bila dibandingkan dengan keseluruhan penjualan perusahaan; jasa merupakan jasa standar atau yang tidak dapat dibedakan dengan jasa lain, sehingga pelanggan dapat dengan mudah membeli dari produsen lain; pelanggan dapat mengganti dengan pemasok lain dengan biaya yang rendah.

#### 4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan dirinya dalam persaingan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Melalui pembangunan keunggulan di bidang tertentu, perusahaan menarik pelanggan untuk memilih produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Manajemen perlu mempelajari lebih mendalam sumber daya yang dapat diandalkan untuk bersaing di lingkungan bisnis yang kompetitif dan meletakkan *leverage* pada sumber daya yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi daya saing dalam jangka panjang. Sumber daya manusia adalah yang memiliki kemampuan mereka dalam menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan mereka.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan *intangible assets* yang diperlukan untuk organisasi beroperasi untuk dapat membuat *customer value propositionnya* secara tepat sehingga dapat menciptakan pertumbuhan pendapatan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menggambarkan kemampuan PT Commonwealth Life dalam menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal supaya tujuan dari semua perspektif tersebut dapat dicapai.

Sasaran strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Commonwealth Life adalah:

1. Meningkatnya kapabilitas sumber daya manusia.
2. Pengembangan Sistem Informasi & Teknologi
3. Meningkatnya kapabilitas organisasi.

#### 4.3.4.1. Meningkatnya Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan / organisasi dalam menjalankan usahanya. Untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas, PT Commonwealth Life senantiasa meningkatkan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan berupa *inhouse training* maupun *training* yang diadakan di luar perusahaan. Hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia adalah dengan melakukan penelitian, membuat tulisan ilmiah dan mengadakan seminar.

Rencana aksi dari sasaran strategis untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia di PT Commonwealth Life antara lain :

1. Standart ukuran terhadap survey kepuasan karyawan dengan CBA dan PT BC.
2. Pembagian kerja dan tinjauan ulang terhadap gaji
3. Mengimplementasikan program pelatihan manajemen yang sesuai. Pelatihan sendiri; kepemimpinan (budaya CBA, manajemen SDM) manajemen proyeksi untuk manager (tingkat 4-5).
4. Mengkomunikasikan visi & nilai-nilai perusahaan secara berkala. Pelatihan budaya perusahaan sendiri & promosi mutu dan pengingat-pengingat yg diperagakan.
5. Mengembangkan blue print pelatihan atas;
  - 1 Manajemen proyek untuk karyawan (proses data & pelaporan, dsb).
  - 2 Keahlian para karyawan (membuat laporan, komunikasi yg efektif, dsb).
  - 3 Kemampuan untuk memotivasi.
6. Pertemuan dengan AAJI pada awal tahun & melaksanakan pembuatan poin-poin pemeriksaan dan dukungan yang dibutuhkan

Usulan dari penulis adalah rencana aksi untuk pembagian kerja dan tinjauan ulang terhadap gaji, standart ukuran kepuasan karyawan serta

kemampuan perusahaan untuk memotivasi karyawan. Hal ini dikarenakan adanya karyawan lama yang melakukan pekerjaan yang lebih sulit dan lebih banyak tetapi menerima gaji lebih kecil daripada karyawan baru yang belum mengerti sedikit pun tentang perusahaan, sehingga perlu diadakannya peninjauan ulang terhadap pekerjaan dan gaji yang diterima.

Standard ukuran kepuasan karyawan di perlukan karena perusahaan perlu memberikan reward terhadap karyawan –karyawan yang melakukan perubahan-perubahan yang dapat menciptakan efisiensi dalam pekerjaan, sehingga karyawan tersebut merasa dihargai dan lebih memotivasi mereka untuk selalu inovatif dalam bekerja dan juga mengurangi tingkat turnover karyawan.

#### 4.3.4.2 Pengembangan Sistem Informasi & Teknologi

Meskipun motivasi dan keahlian karyawan telah mendukung pencapaian tujuan dari suatu organisasi, masih diperlukan adanya penguasaan terhadap teknologi. Dengan kemampuan sistem informasi teknologi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan karyawan atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

Rencana aksi dari sasaran strategis untuk mengembangkan sistem informasi dan teknologi di PT Commonwealth Life antara lain :

1. Penyempurnaan *IT Management*.

Dalam *IT Management* dapat dilihat sejauh mana pengaturan IT dapat menunjang proses bisnis PT Commonwealth Life terutama karena penggunaan sistem baru yang terintegrasi

2. Mengimplementasikan driver yg terhubung – meninjau/memastikan para praktisi IT memiliki pengetahuan menyeluruh atas PC-PC individual yg dimiliki oleh perusahaan.

Usulan penulis adalah rencana aksi dalam implementasikan driver yang terhubung, sehingga segala pekerjaan karyawan yang berhubungan dengan database, bagian keuangan dalam mempersiapkan laporan, sehingga data-data yang diperlukan menjadi terorganisir dan untuk meminimalisir kemungkinan data hilang ataupun rusak.

#### 4.3.4.3 Meningkatkan Kapabilitas Organisasi

Sasaran strategis untuk meningkatkan kapabilitas organisasi ditentukan melalui kreatifitas dan inisiatif sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT Commonwealth Life.

Rencana aksi dari sasaran strategis untuk meningkatkan kapabilitas organisasi antara lain :

1. Memberikan dorongan aktif untuk bekerja dengan kreatif dan menggunakan inisiatif.
2. Terbukanya akses memperoleh informasi yang memadai untuk dapat bekerja dengan baik.
3. Pemenuhan fasilitas kerja secara optimal.
4. Mengembangkan kapabilitas organisasi untuk belajar.

Usulan penulis adalah rencana aksi untuk memperoleh informasi yang memadai dan memberikan dorongan aktif untuk bekerja dengan kreatif dan menggunakan inisiatif. Hal ini diperlukan agar karyawan dapat mengembangkan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan, contoh seperti dapat membuka akses internet yang dapat memberikan masukan-masukan informasi yang diperlukan karyawan. Departemen IT dapat memberikan proteksi terhadap informasi-informasi yang dicari oleh karyawan sehingga informasi yang diperlukan karyawan dapat dikontrol, bukan hanya informasi yang tidak berguna.

Dorongan aktif untuk bekerja dengan kreatif dan menggunakan inisiatif, sebaiknya perusahaan memberikan kesempatan karyawan untuk berpikir kreatif setidaknya sebulan sekali dengan melakukan pertemuan rutin yang dapat mempertemukan ide-ide dari karyawan sehingga karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi rutinitas sehari-hari saja.

#### 4.4 Organisasi yang Berfokus pada Strategi

Supaya implementasi BSC pada PT Commonwealth Life menjadi lebih efektif haruslah menjadi organisasi yang berfokus pada strategi.

1. Menerjemahkan strategi ke dalam operasional

Mentransalikan strategi dalam istilah operasi yang dapat dimengerti berupa ukuran-ukuran dalam empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Sebelum

strategi diturunkan telah dibuat peta strategi yang menggambarkan hubungan *causal effect*

2. Menyelaraskan organisasi dengan strategi

BSC digunakan secara terkoordinasi dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi untuk memastikan terbentuknya sinergi. *Objectives* dan pengukuran dalam BSC dapat diturunkan mulai dari tingkat korporat ke unit bisnis, tingkat fungsional sampai ke tingkat individu

3. Menjadikan strategi sebagai bagian rutinitas para karyawan

BSC perlu dikomunikasikan secara *top down* sampai ke tingkat individu. BSC juga sebaiknya dihubungkan dengan kompensasi yang disesuaikan dengan pengukuran strategis.

4. Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan

Organisasi yang berfokus pada strategi menggunakan sistem *double loop* yang mengintegrasikan manajemen operasi dan penganggaran dengan manajemen strategi dan mengambil tindakan perbaikan sesuai dengan yang dibutuhkan (sebagai suatu *strategic control system*). Hal ini sebaiknya dijadwalkan dengan rutin.

5. Memobilisasi organisasi melalui kepemimpinan eksekutif

Menyadari BSC merupakan proyek perubahan maka dilakukan secara bertahap :

- Menciptakan rasa kebutuhan di kalangan eksekutif akan perlunya BSC.
- Ikut serta manager untuk mengenal BSC melalui seminar yang diadakan pihak luar.
- Menciptakan tim strategis untuk melaksanakannya dan dibantu oleh konsultan bisnis yang handal.
- Akhirnya tercipta sistem manajemen strategi yang menginstitutionkan nilai budaya dan struktur baru ke dalam sistem manajemen yang baru.

Supaya BSC berhasil dilakukan oleh PT Commonwealth Life maka syarat-syarat yang harus dipenuhi antara lain adalah :

1. Komitmen dari manajemen puncak

Manajemen puncak harus menunjukkan kesungguhan untuk menggunakan BSC menjadi pekerjaan setiap orang dan proses yang berkelanjutan.

Evaluasi dan *feed back* secara rutin terhadap implementasi BSC harus dilakukan agar tidak usang. Komitmen manajemen puncak juga diperlukan dalam jangka panjang untuk melaksanakan secara konsisten dengan strategi yang telah ditetapkan dalam BSC.

2. SDM yang kompeten

Perusahaan perlu mengubah pandangannya untuk menganggap bahwa biaya pendidikan dan pelatihan SDM sebagai *intangible assets*

3. Sistem informasi yang mendukung

Sistem informasi yang mendukung dibutuhkan untuk melancarkan pelaksanaan BSC. Sarana komunikasi informasi memerlukan sistem informasi yang mengakomodasi penyebaran informasi sehingga informasi tidak menjadi barang eksklusif pada departemen tertentu.

4. Sosialisasi yang baik

Untuk menjadikan BSC menjadi kepentingan semua orang perlu adanya sosialisasi. Bila semua orang merasa berkepentingan pada kesuksesan penerapan BSC maka tindakan yang diambil dalam tindakan sehari – hari akan mengacu pada strategi perusahaan. Kesuksesan ini juga harus didukung oleh pemahaman yang baik tentang BSC dan bagaimana ukuran –ukuran di dalamnya menjadi pedoman untuk mencapai tujuan akhir melalui hubungan sebab akibat, diskusi, tukar pikiran dan evaluasi yang perlu dilakukan untuk mendapatkan *feedback* dari pelaksanaan di lapangan sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang BSC dan dilakukan penyempurnaan rancangan BSC bila memang diperlukan.

PT Commonwealth Life Balanced Scorecard

Perspektif	Strategic Objectives	Measurement	Target	Action
Financial	Mencapai keuntungan bisnis tahunan baru sebesar 138 milyar	%Pertumbuhan Pendapatan	Menutup target tahun 2008 dengan 5000 agen	Merekrut sekitar 1500 agen baru ke dalam perusahaan
			Meningkatkan proses recruitment di tahun 2008	Menciptakan sistem insentif (Agent Get Agent)
	Penurunan Biaya	%Penurunan Biaya	Pengurangan minimum 10% tanpa berpengaruh pada service quality	Mereview biaya telepon manajemen dan mencari alternatif untuk telepon jarak jauh
			Fokus pada pengidentifikasian masalah	Mereview format laporan pada saat ini dan implement immediately distribution of reports
			Data aset tetap yang terintegrasi pada November '08	Melaksanakan proses pendaftaran aset yang ada secara aktif
Rencana diterima oleh BOC bulan Juni 2008	Long Term Capital Management Plan			
Pelanggan (Distributor)	Membangun hubungan/ ikatan yang kuat dengan berbagai rekanan saluran distribusi	Jumlah pertumbuhan Distributor	Menciptakan rekanan yang loyal dan puas	Bekerja sama dengan jaringan Manager untuk mengembangkan brand dan menawarkan partner distribusi
	Menjaga rekanan yang telah ada selama ini	Jumlah Komisi	Prosentasi ketahanan meningkat 10% dan mencapai SQI Standard (90%)	Meningkatkan kualitas level servis seperti mengirimkan surat untuk berkomunikasi dengan pelanggan
Pelanggan (End user)	Mengangkat pengakuan citra perusahaan	Jumlah Customer	Company awareness meningkat 2 %	Melakukan marketing campaign untuk mengkomunikasikan produk dan jasa perusahaan
	Meningkatkan nilai dari nasabah yang telah ada	% Polis Inforce	Loyalitas customer meningkat 10 %	Menganalisa karakteristik data base pelanggan yang sudah ada dan mengembangkan penawaran untuk meningkatkan nilai dari pelanggan yang sudah ada
	Meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan	Survey di adakan	Kepuasan pelanggan meningkat berdasarkan hasil survey	Menerima umpan balik dari pelanggan dan mengambil langkah yang diperlukan untuk meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan
	Meluncurkan Customer E - Services	Survey di adakan	Implementasi E-Service antara Januari-Juli 2008	Mengembangkan dan meluncurkan situs untuk para pemegang polis Commonwealth Life

Proses Internal Bisnis	Memperoleh premium income Rp 52 milyar dari saluran penjualan langsung (direct)	Jumlah Premi New Business	Memperoleh pemasukan premi yang telah ditetapkan pada bulan Juni 2008	Mencapai tujuan pendapatan premi bersama BCA dan Bank Permata melalui telemarketing Jaga hubungan baik dengan 2 partner baru yang telah memberikan pemasukan premi 10 milyar Penekanan agresif pada peluang potensi nasabah baru (Contoh:afiliasi perusahaan Australia)
	Membuat fokus yang lebih kuat dalam pengembangan saluran distribusi alternative	Jumlah rekanan	Manager yang kompeten, mampu mengarahkan perkembangan jalur alternatif yang baru Maret 2008	Merekrut senior manager untuk mengembangkan saluran distribusi alternative
	Mereview / meninjau surat perintah investasi saat ini dan institusi-institusi yang terkait di dalamnya	Hasil dan proses investasi yang di hasilkan fund manager		Meminjau kembali investment mandate dan mereview lembaga tempat perusahaan melakukan investasi
	Rencana Keberlanjutan bisnis (bisnis) dan rencana penanggulangan bencana (TI)	Besarnya dana untuk proyek tersebut	Setiap dokumentasi BCP/DRP yang diupdate merefleksikan status saat ini mulai bulan Februari'08	Mengembangkan dan melaksanakan Business Continuity Plan dan Disaster Recovery Plan (IT), meningkatkan hubungan sebanyak mungkin dengan PT Bank Commonwealth
	Proses dalam menangani komplain	Hasil dalam SQI	Meningkatnya kualitas dalam merespon komplain	Meminjau semua keluhan -- proses penanganan dan mencakup seluruh area
	Managed Business Planning Process	Budget VS Aktual	Persetujuan dari BOC Desember 2008	Meminjau perencanaan bisnis & proses penganggaran untuk memastikan tingkatan ketepatan yg lebih tinggi
	Memperkuat fungsi-fungsi audit, compliance dan manajemen resiko	Membuat daftar pilihan kandidat	Terbentuknya Departemen Internal audit akhir Maret 2008	Merekrut kepala bagian dan staff pendukung untuk departemen audit compliance dan risk manajemen
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Memahami tingkat kepuasan karyawan	Survei tingkat kepuasan staf	Hasil survey pada tingkat kepuasan staff Mei 2008	Standart ukuran terhadap survey kepuasan karyawan dengan CBA dan PT BC
	Mengadakan tinjauan terhadap semua posisi dan standart ukur atas pemberian paket-paket remunerasi terhadap pasar	Job Eval & Salary program dilaksanakan	Hasil evaluasi pada bulan Mei 2008	Pembagian kerja dan tinjauan ulang terhadap gaji
	Menambah pemahaman yang lebih luas atas alat-alat pengembangan SDM yg digunakan melalui CBA	Jumlah In-house training	Implementasi jadwal training dengan tingkat kesadaran yang tinggi dan penerapannya Maret'08	Mengimplementasikan program pelatihan manajemen yang sesuai
	Pengembangan Sistem Teknologi & Informasi	Jumlah Program Terintegrasi yang Diinstall	Program-program IT berjalan	Penyempurnaan <i>IT Management</i>
	Penggunaan driver yang terhubung	% Alokasi Disk space	Setiap dokumen penting disimpan di dalam share drive April 2008	Mengimplementasikan driver yg terhubung
	Meningkatkan Kapabilitas Organisasi	Jumlah Waktu Pendidikan / Pelatihan Karyawan	Kapabilitas pekerja meningkat	Memberikan dorongan aktif untuk bekerja secara kreatif dan menggunakan inisiatif yang bisa didapat melalui melalui training, seminar, kursus, dan lain lain Akses informasi yang memadai agar dapat bekerja dengan baik Pemenuhan fasilitas kerja secara optimal

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisa dan pembahasan pada bab – bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. PT Commonwealth Life masih menggunakan metode tradisional dalam melakukan pengukuran kinerjanya, metode tradisional ini tidak mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. PT Commonwealth Life terlalu mengandalkan laporan keuangan dan RBC (jumlah minimum tingkat solvabilitas yang ditetapkan) sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan.
2. Konsep *Balanced Scorecard* pada PT Commonwealth Life bertujuan untuk membantu dalam memberikan pelayanan jasa asuransi yang berfokus kepada kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan penjabaran strategi perusahaan ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard*
3. Berdasarkan perspektif keuangan, PT Commonwealth Life melakukan upaya yang meliputi peningkatan pendapatan dan penurunan biaya. Strategi pertumbuhan pendapatan merupakan jangka panjang yang mengandalkan inovasi dalam proses, produk dan pemasaran serta memerlukan sumber daya yang cukup untuk memastikan kesinambungan dari strategi yang dijalankan. Penurunan biaya dipacu oleh *cost effectiveness process* yang diharapkan dapat menghasilkan penurunan biaya dalam jumlah yang signifikan.
4. Berdasarkan perspektif pelanggan, PT Commonwealth Life memberikan perhatian khusus dalam pembangunan *firm equity* terhadap produk dan jasa yang ditawarkan demi peningkatan kepuasan pelanggan.
5. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, PT Commonwealth Life berupaya mencapai empat kapabilitas yakni learning, capacity to change, boundarylessness dan accountability dalam pengembangan produk dan pemasarannya kepada pelanggan.

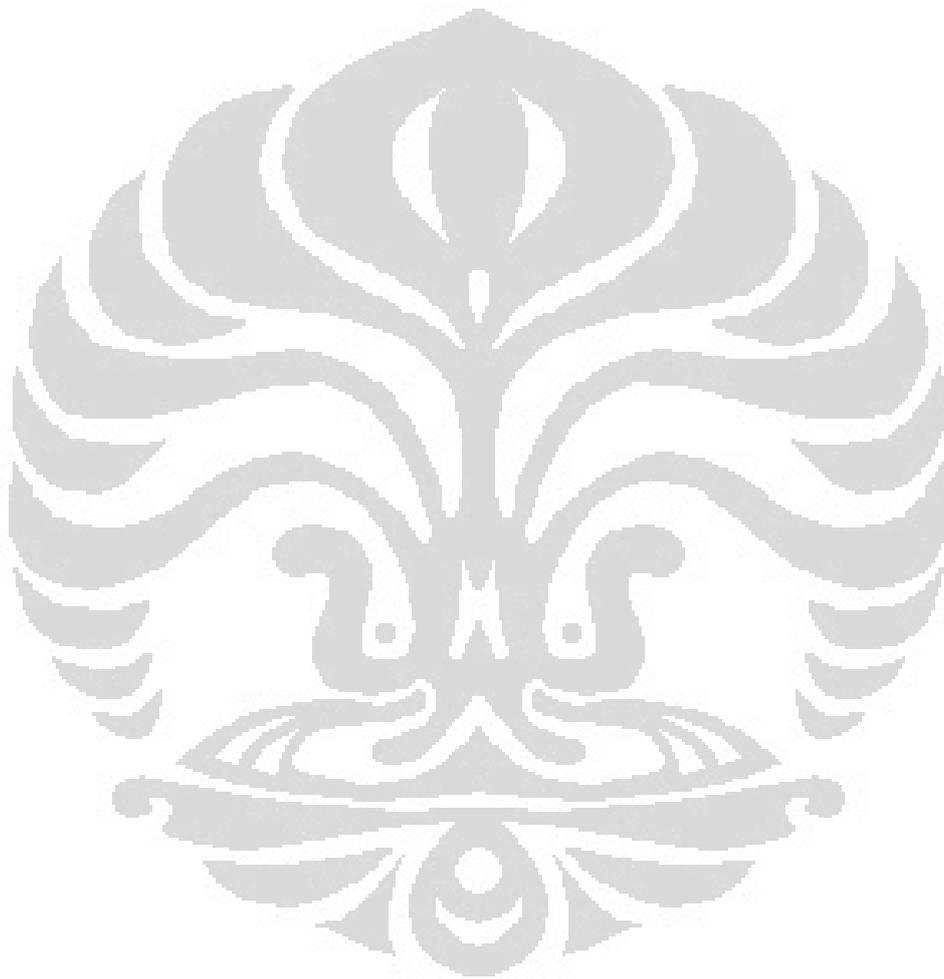
6. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Commonwealth Life dalam menciptakan pertumbuhan jangka panjang berupaya meningkatkan kapabilitas SDM, pengembangan system IT dan meningkatkan kapabilitas organisasi.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran – saran yang dapat bermanfaat bagi PT Commonwealth Life adalah :

1. Perlu dilakukan perbaikan atas kelemahan yang dimiliki oleh PT Commonwealth Life terutama dalam sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat diatasi melalui pendidikan dan pelatihan serta memperhatikan kesejahteraan karyawannya (Agent) karena sumber daya manusia sangatlah penting bagi kesuksesan dari PT Commonwealth Life
2. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, sebaiknya PT Commonwealth Life didukung oleh sistem informasi dan teknologi yang memadai sehingga perlu adanya evaluasi tentang sistem informasi dan teknologi terkini
3. Membangun komitmen dan menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi di semua pegawai
4. Manajemen PT Commonwealth Life secara berkala membicarakan permasalahan yang berkaitan dengan pelanggan ,agen dan saluran distribusi.
5. Melakukan analisa tentang perlunya menggunakan sasaran stratejik dan ukuran – ukuran ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* PT Commonwealth Life untuk keseimbangan antara aspek finansial dan non finansial untuk tercapainya tujuan strategis perusahaan.
6. Agar dapat membangun *Strategy Focused Organization*, maka disarankan para eksekutif PT Commonwealth Life dapat mengarahkan untuk menciptakan iklim perusahaan yang mendukung pendayagunaan para karyawan, visi untuk menuju terjadinya perubahan, dan proses tata kelola

(*governance*) yang mendorong komunikasi, diskusi interaktif, dan pembelajaran strategi



## DAFTAR PUSTAKA

Blocher, Edward J., Khung H. Chen, Thomas W. Lin. (2002), *Cost Management : A Strategic Emphasis*, New York, McGraw Hill Companies, Inc.

David, Fred R.,(2003). *Strategic Management Concept and Cases*. Ninth Edition. Upper Saddle, New Jersey: Pearson Education Inc.

Dickson, Gordon C.A., (1997). *Introduction to Insurance*. LOMA, Canada.

Hilton, Ronald W., Michael W. Maher, Frank H. Selto. (2002). *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. Irwin McGraw-Hill.

Indonesia. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1996). *Kamus istilah asuransi jiwa*. Dewan Asuransi Indonesia.

Jones, Harriet E., & Long, Dani L. (1999). *Prinsip-prinsip asuransi: Jiwa, kesehatan dan anuitas*. Tandika Learning Institute for Financial Services.Jakarta.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (2001). *The Strategy Focused Organization; How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*; Harvard Business School Press.

Mulyadi.,(2001). *Balanced Scorecard ; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat.

Neely, Andy, and Chris Adams, Mike Kennerley. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Pearson Education Limited.

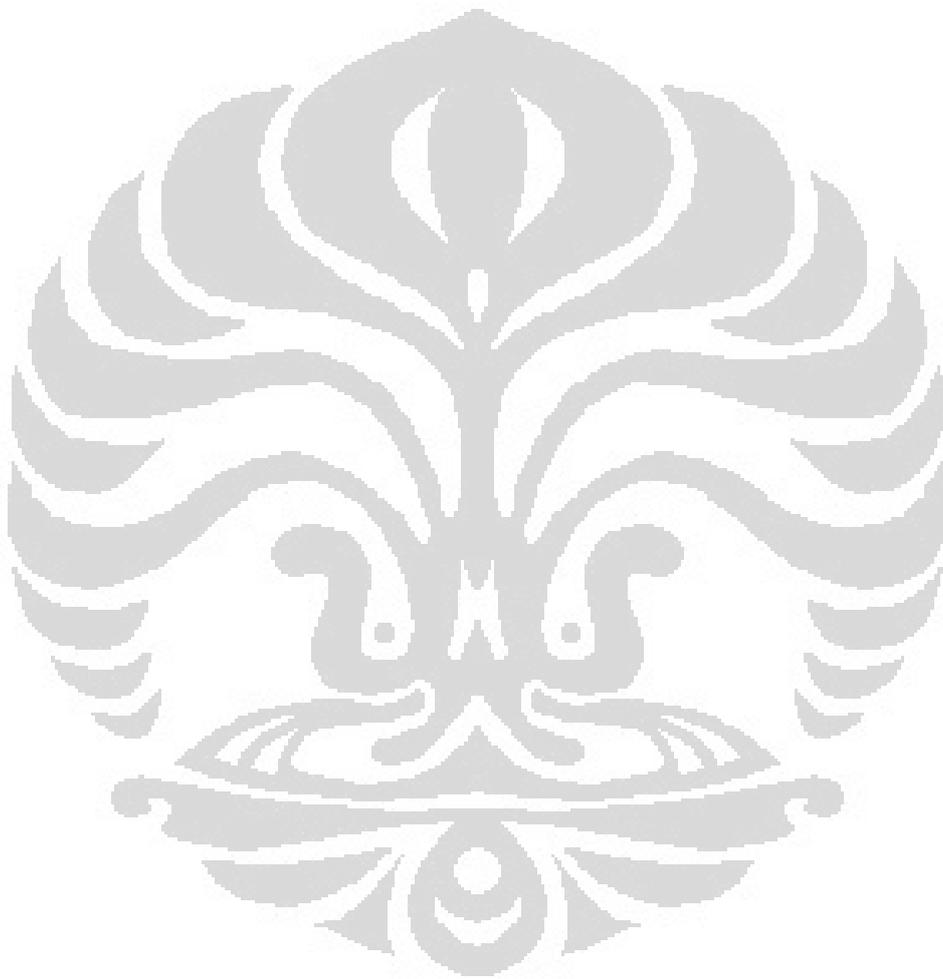
Niven, Paul R., (2002). *Balanced Scorecard; Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley.

Simon, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy : Test & Cases*. Prentice Hall.

Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger. (2002). *Strategic Management and Business Polic*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Radnor, Zoe, Lovell, Bill. (2003). *Defining, Justifying, and Implementating The Balanced Scorecard in The National Health Service*. ABI/Inform Global: International Journal of Medical Marketing.

Vitale, Mike, Mark Hauser, Sarah Mavinac. (1993). *Measuring Strategic Performance*. E&Y Center for Technology and Strategy



Universitas Indonesia

Lampiran 1

**Penerimaan Premi PT Commonwealth Life Tahun 2005-2006**

TRADITIONAL		
Description in(000 IDR)	2005	2006
Direct Mail-ADB	7,969,068.17	11,800,803.41
Direct Mail-Critical illness	3,683,640.92	2,866,027.34
Direct Mail-Education	-	13,288.60
Direct Mail-Endowment	1,425,391.41	4,373,560.70
Direct Mail-Hospital	12,666,496.25	21,975,818.22
Direct Mail - TERM	7,591,761.43	20,480,775.82
GRP-LIFE.ADB	216,252.89	228,357.48
GRP-LIFE-CREDITGUARD	4,387,878.11	7,817,372.14
GRP-LIFE-CREDIT SHIELD	63,293,787.47	68,464,431.59
GRP-EMP.BEN-GRP.LIFE	3,482,438.28	3,704,486.49
GRP-EDU-CEMERALANG	39,933.89	17,492.23
GRP-Single Premium KPR	17,210,639.57	9,029,921.32
GRP-Single Premium Loan	-	98,528.38
Individual	163,539,585.23	147,489,577.24
Individual-Accident ADB	594.00	648.00
Individual - Accident AADB	118,267.11	8,122.25
Individual - Education	8,703,288.35	3,867,714.85
Individual - Endow Ananda	127,590.50	59,496.67
Individual-Endowment	1,767,445.86	487,611.03
Individual - Level Term	56,815.53	7,820.35
Danatra Prima Platinum	-	9,920.26
Danatra Pundi	14,447,499.46	25,782,676.51
Individual-QSIP	4,191,759.30	1,305,718.53
Individual - ISIP	(2,002.33)	(224.03)
Individual-TSIP	2,759,808.98	676,946.25
Individual-WholeLife	369,874.18	111,126.93
Individual- TermLife	140,340.47	313,210.34
<b>Totals</b>	<b>318,188,155.03</b>	<b>330,991,228.89</b>

## Lampiran 2

## Penerimaan Premi PT Commonwealth Life Tahun 2007-2008

TRADITIONAL		
Description in(000 IDR)	2007	2008
Bancassurance CommCare	-	8,320.37
Bancassurance ROP	-	182,493.17
Direct Mail-ADB	14,032,792.77	20,742,301.38
Direct Mail-Critical Illnes	2,755,234.37	2,394,076.12
Direct Mail-Education	261,259.00	287,266.80
Direct Mail-Endowment	4,291,819.09	2,963,605.98
Direct Mail-Hospital	7,807,250.69	6,623,730.52
Direct Mail-Dwiguna Combinasi	22,270,067.67	27,817,795.98
GRP-LIFE.ADB	316,055.74	(226,481.63)
GRP-LIFE-CREDITGUARD	2,740,817.10	474,016.67
GRP-LIFE-CREDIT SHIELD	73,293,491.28	7,584,157.54
GRP-EMP.BEN-GRP.HEALTH	1,428,364.22	3,786,458.22
GRP-EMP.BEN-GRP.LIFE	3,914,088.48	2,443,022.10
GRP-EDU-CEMERALANG	16,022.19	7,457.94
GRP-Single Premium KPR	9,287,706.54	8,622,712.95
GRP-Single Premium Loan	655,365.49	-
Individual	130,917,129.71	114,105,863.12
Individual-Accident ADB	848.00	216.00
Individual - Education	1,023,173.50	670,657.22
Individual - Endow Ananda	33,073.62	(1,380.98)
Individual-Endowment	29,879.66	252,177.07
Individual - Level Term	6,120.33	13,342.25
Danatra Pundi	23,217,760.55	19,892,842.03
Individual-QSIP	66,818.93	13,163.37
Individual - ISIP	(95.32)	106,069.69
Individual-TSIP	195,773.85	30,841.93
Individual-WholeLife	53,465.97	42,010.16
Individual- TermLife	69,300.32	10,928.48
<b>Totals</b>	<b>298,673,383.76</b>	<b>218,655,664.35</b>

Lampiran 3

**Penerimaan Premi U.L PT Commonwealth Life Tahun 2005-2006**

UNITLINK		
Description in(000 IDR)	2005	2006
Inv Balanced Fund	3,381,173.49	2,322,002.11
Inv Balanced Progressive Fund	215,694.42	3,261,711.51
Inv Bond Fund	4,970,801.15	1,142,559.24
Inv Equity Fund	6,034,703.07	43,734,719.75
Inv Equity Income Fund	567,857.93	3,314,609.50
Inv Money Market	238,102.95	95,707.60
Unit Link	25,049.48	-350,493.72
NON UNIT	8,671,085.20	67,884,150.71
<b>Totals</b>	<b>24,104,467.70</b>	<b>121,404,966.69</b>

**Penerimaan Premi PT Commonwealth Life Tahun 2007-2008**

UNITLINK		
Description in(000 IDR)	2007	2008
Inv Balanced Fund	4,121,522.78	4,935,306.44
Inv Balanced Progressive Fund	6,431,087.01	7,285,651.69
Inv Bond Fund	1,044,236.22	1,169,429.93
Inv Equity Fund	196,810,941.59	230,414,466.84
Inv Equity Income Fund	10,423,369.34	8,683,777.33
Inv Money Market	194,768.29	163,059.66
Unit Link	-5.16	-387.60
NON UNIT	120,501,783.44	136,275,112.49
<b>Totals</b>	<b>339,527,703.52</b>	<b>388,926,416.79</b>

\* ditolah

## Lampiran 4

## Expenses vs Allowance (Line of Bus) 2007- 2008

(In 000 IDR)	2007			2008		
	Actual	Allowance	(Ovar)/Underrun	Actual	Allowance	(Ovar)/Underrun
<b>Agency</b>						
Acquisition	75.207.148	57.540.244	(17.666.904)	105.695.723	91.597.572	(14.098.151)
Maintenance	24.146.657	20.503.582	(3.643.075)	26.890.415	29.811.811	2.921.396
<b>Total</b>	<b>99.353.805</b>	<b>78.043.826</b>	<b>(21.309.979)</b>	<b>132.586.138</b>	<b>121.409.383</b>	<b>(11.176.755)</b>
<b>Direct</b>						
Acquisition	15.289.157	9.754.813	(5.534.344)	16.369.552	15.164.469	(1.205.083)
Maintenance	2.817.827	5.399.959	2.482.132	4.844.292	6.390.407	1.546.115
<b>Total</b>	<b>18.206.984</b>	<b>15.154.772</b>	<b>(3.052.212)</b>	<b>21.213.844</b>	<b>21.554.896</b>	<b>341.052</b>
<b>Group</b>						
Acquisition	2.589.311	1.155.811	(1.433.500)	3.382.921	1.787.871	(1.595.050)
Maintenance	1.643.995	835.320	(758.675)	895.767	1.283.252	387.485
<b>Total</b>	<b>4.233.306</b>	<b>2.041.131</b>	<b>(2.192.175)</b>	<b>4.278.688</b>	<b>3.071.123</b>	<b>(1.207.565)</b>
<b>Bancassurance</b>						
Acquisition				4.926.830	4.822.889	(103.941)
Maintenance				597.175	21.139	(576.039)
<b>Total</b>				<b>5.526.005</b>	<b>4.844.028</b>	<b>(681.950)</b>
<b>Total Acquisition</b>	<b>93.065.616</b>	<b>68.450.858</b>	<b>(24.634.748)</b>	<b>130.377.026</b>	<b>113.372.821</b>	<b>(17.004.205)</b>
<b>Total Maintenance</b>	<b>28.706.479</b>	<b>26.788.861</b>	<b>(1.919.618)</b>	<b>33.227.652</b>	<b>37.508.609</b>	<b>4.278.957</b>
<b>Total</b>	<b>121.794.095</b>	<b>95.239.729</b>	<b>(26.554.366)</b>	<b>163.604.678</b>	<b>150.879.430</b>	<b>(12.725.248)</b>

Lampiran 5

Projected Expenses vs Allowance (Line of Bus) 2009- 2010

(In 000 IDR)	2009			2010		
	Actual	Allowance	(Over)/Underrun	Actual	Allowance	(Over)/Underrun
<b>Agency</b>						
Acquisition	132.421.186	123.357.752	(9.063.434)	172.796.726	166.027.904	(6.768.822)
Maintenance	29.816.728	38.259.897	8.743.159	32.405.673	49.977.509	17.571.836
<b>Total</b>	<b>161.037.914</b>	<b>161.617.639</b>	<b>(320.275)</b>	<b>205.202.399</b>	<b>216.005.413</b>	<b>10.803.014</b>
<b>Direct</b>						
Acquisition	18.525.887	15.506.784	(3.019.103)	20.759.875	17.257.579	(3.502.296)
Maintenance	5.328.721	7.952.167	2.623.446	5.861.593	10.772.878	4.911.085
<b>Total</b>	<b>23.854.608</b>	<b>23.458.951</b>	<b>(395.657)</b>	<b>26.621.468</b>	<b>28.030.257</b>	<b>1.408.789</b>
<b>Group</b>						
Acquisition	3.370.162	2.324.233	(1.045.929)	4.109.307	3.021.503	(1.087.804)
Maintenance	985.343	1.573.596	588.253	1.083.878	1.997.853	913.975
<b>Total</b>	<b>4.355.505</b>	<b>3.897.829</b>	<b>(457.676)</b>	<b>5.193.185</b>	<b>6.019.356</b>	<b>(173.829)</b>
<b>Bancassurance</b>						
Acquisition	9.242.925	8.760.241	(482.684)	11.596.484	11.087.532	(508.952)
Maintenance	379.355	379.355	-	1.245.194	1.245.194	-
<b>Total</b>	<b>9.622.280</b>	<b>9.159.596</b>	<b>(462.684)</b>	<b>12.841.678</b>	<b>12.332.726</b>	<b>(508.952)</b>
<b>Total Acquisition</b>	<b>163.560.160</b>	<b>149.969.010</b>	<b>(13.591.150)</b>	<b>209.282.392</b>	<b>197.394.518</b>	<b>(11.887.874)</b>
<b>Total Maintenance</b>	<b>36.210.147</b>	<b>48.165.005</b>	<b>11.954.858</b>	<b>40.696.336</b>	<b>63.893.231</b>	<b>23.396.896</b>
<b>Total</b>	<b>199.770.307</b>	<b>198.134.015</b>	<b>(1.636.292)</b>	<b>249.978.730</b>	<b>261.387.752</b>	<b>11.529.022</b>

\*dalam