

ANALISIS KEBUTUHAN PENGGUNA UNTUK Mendukung KETEPATAN DAN KECEPATAN PROSES PELAYANAN SANTUNAN (STUDI KASUS PT XYZ)

Riya Widayanti

Fasilkom – Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta
Jl. Arjuna Utara Tol Tomang Kebun Jeruk, Jakarta 11510
riya.widayanti@indonusa.ac.id

Abstrak

Semua organisasi baik yang berorientasi pada laba maupun nirlaba, dituntut untuk beroperasi secara efisien dan efektif agar dapat terus bertahan, berkembang dan bersaing. Globalisasi juga menyebabkan orientasi organisasi bergeser dari fokus terhadap produk menjadi fokus pada pelanggan, sehingga pelayanan dan kepuasan konsumen menjadi hal yang penting. Pada gilirannya, kualitas produk dan jasa menjadi fokus perhatian manajemen agar dapat bersaing terutama di pasar global. Organisasi perlu terus mengubah proses bisnisnya menjadi lebih efisien untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, dan operasional mereka. PT XYZ (PERSERO) telah menentukan obyektif bisnis untuk masa periode mendatang yang tertuang dalam *balance score card* perusahaan. Obyek bisnis yang telah diidentifikasi terkait dengan pengembangan peningkatan proses bisnis internal seperti pencapaian keunggulan proses (*Proses Excellence*), kepemilikan SOP yang baku dan berbasis komputer, dan memiliki kecepatan proses pelayanan dengan target pemenuhan pelayanan adalah 1 hari untuk premi dan 1 hari untuk santunan. Dalam upaya meningkatkan pelayanan dan perlindungan yang memuaskan kepada masyarakat terutama para korban/ahli waris korban sebagai akibat kecelakaan, maka ingin diadakan penelitian yang ditujukan pada kebutuhan pengguna untuk ketepatan dan kecepatan dalam proses pelayanan kepada masyarakat serta pengambilan keputusan, berkaitan dengan aplikasi sistem pelayanan. Kebutuhan Pengguna pada Sistem Pelayanan Santunan tanpa menghubungkannya dengan proses bisnis lainnya.

Kata Kunci: *User requirement*, Metodologi QDF, pelayanan, proses bisnis

Pendahuluan

PT XYZ (PERSERO), suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang asuransi, mengemban tugas pemerintah dengan memberikan jaminan sosial kepada masyarakat yang mengalami musibah kecelakaan, baik disebabkan oleh alat kendaraan bermotor umum atau akibat kecelakaan lalu lintas jalan. Sebagai wujud manifestasi dari jaminan sosial itu, maka dikeluarkannya UU Nomor 33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungjawaban Wajib Kecelakaan Penumpang dan UU Nomor 34 Tahun 1964 tentang Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas.

Dalam era globalisasi dewasa ini, semua organisasi baik yang berorientasi pada laba maupun nirlaba, dituntut untuk beroperasi se-

cara efisien dan efektif agar dapat terus bertahan, berkembang dan bersaing. Globalisasi juga menyebabkan orientasi organisasi bergeser dari fokus terhadap produk menjadi fokus pada pelanggan, sehingga pelayanan dan kepuasan konsumen menjadi hal yang penting. Pada gilirannya, kualitas produk dan jasa menjadi fokus perhatian manajemen agar dapat bersaing terutama di pasar global. Organisasi perlu terus mengubah proses bisnisnya menjadi lebih efisien untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, dan operasional mereka. PT XYZ (PERSERO) telah menentukan obyektif bisnis untuk masa periode mendatang yang tertuang dalam *balance score card* perusahaan. Obyek bisnis yang telah diidentifikasi terkait dengan pengembangan peningkatan proses bisnis internal seperti pencapaian keunggulan proses

(*Proses Excellence*), kepemilikan SOP yang baku dan berbasis komputer, dan memiliki kecepatan proses pelayanan dengan target pemenuhan pelayanan adalah 1 hari untuk premi dan 1 hari untuk santunan.

Secara umum peningkatan pada proses bisnis internal untuk mencapai target di atas dapat diwujudkan dengan membentuk proses bisnis yang memiliki karakteristik sebagai berikut

- Proses bisnis internal yang streamline
- Proses bisnis internal yang transparan
- Proses bisnis internal yang cepat dan akurat
- Proses bisnis internal yang meminimalisasi proses manual, menuju proses berbasis komputer
- Proses bisnis internal yang memiliki komunikasi yang lancar antar *stakeholder*
- Proses bisnis internal yang memiliki manajemen beban kerja yang baik

Dalam upaya meningkatkan pelayanan dan perlindungan yang memuaskan kepada masyarakat terutama para korban/ahli waris korban sebagai akibat kecelakaan, maka penulis ingin mengadakan penelitian yang ditujukan pada kebutuhan pengguna untuk ketepatan dan kecepatan dalam proses pelayanan kepada masyarakat serta pengambilan keputusan, berkaitan dengan aplikasi sistem pelayanan. Dimana kebutuhan pengguna merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam proses pembangunan sistem dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dan hal inilah yang menjadi latar belakang penelitian ini.

Perumusan Masalah

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang asuransi kecelakaan diri, PT XYZ (PERSERO) selama ini telah memiliki sistem basis data pelanggan yang diolah menggunakan 4 (empat) jenis aplikasi utama yakni:

- Aplikasi Sumbangan Wajib (SW2000)
- Aplikasi Iuran Wajib (IW2000)
- Aplikasi Pelayanan (KL2000), dan
- Aplikasi Akuntansi Keuangan (KODASI)

Disamping aplikasi-aplikasi di atas, juga terdapat Aplikasi Sistem Informasi Eksekutif

yang dapat merangkum laporan kegiatan utama dari keempat aplikasi di atas untuk keperluan eksekutif. Aplikasi-aplikasi tersebut umumnya masih dibangun di bawah sistem operasi DOS (*text based*) dengan teknologi sistem basis data tradisional (*flat file*) sehingga masih memiliki kelemahan dan keterbatasan dalam mendukung proses pengambilan keputusan secara cepat dan akurat.

Beberapa kelemahan dan keterbatasan sistem basis data berjalan (*current*) antara lain meliputi:

- Data masing-masing aplikasi bersifat terpisah, tidak dapat dipakai bersama (*shared*) dan belum terintegrasi
- Terjadinya duplikasi data (data rangkap) di berbagai lokasi
- Proses penghimpunan data (*data roll-up*) secara *off-line* (disket, CD, email) mengurangi tingkat keandalan, kecepatan dan ketepatan data karena tingginya tingkat kesulitan sinkronisasi data
- Belum mendefinisikan hak/otorisasi akses bagi user berdasarkan tingkat kewenangannya terhadap data
- Proses dan manajemen *Back-up* dan *Recovery* data belum mudah dilakukan dan ditelusuri
- Aplikasi *text based* (DOS) kurang memberi kemudahan penggunaan sehingga memerlukan waktu yang lebih lama untuk memahami, menguasai, dan mengoperasikannya.

Dengan cepatnya pertumbuhan data dari tahun ke tahun, maka sistem basis data yang ada akan makin sulit dikelola secara baik untuk mendukung pengambilan keputusan dengan cepat maupun guna meningkatkan mutu layanan kepada pelanggan. Disamping itu, alasan lain yang memunculkan kebutuhan sistem basis data yang baru beserta aplikasi penunjangnya adalah:

- Antisipasi kemungkinan tantangan sekaligus ancaman pesaing untuk bisnis sejenis di masa depan
- Bahan penelitian dan pengembangan produk atau service yang lain yang dapat dijual oleh Perusahaan

Dari permasalahan di atas maka pertanyaan penelitian pada tulisan ini adalah Apa yang diinginkan oleh pengguna untuk melakukan proses pelayanan santunan secara tepat dan cepat kepada masyarakat berkaitan dengan sistem pelayanan santunan?

Tujuan Penelitian

Setelah mengamati latar belakang dan permasalahan yang ada, maka penulis membuat penelitian dengan tujuan :

1. Memberikan kemudahan dalam proses pembangunan sistem pelayanan santunan PT XYZ (PERSERO), dilengkapi dengan dokumen-dokumen yang diperlukan untuk mendukung proses tersebut (dokumen yang berkaitan dengan *user requirement*). Dalam pemodelan proses akan dipergunakan perangkat pemodelan, yaitu RequisitePro dari IBM.
2. Mengakomodasi kebutuhan pengguna dengan berlandaskan pada kebijakan perusahaan yang ada, cara-cara yang dapat ditempuh adalah dengan :
 - a. memaksimalkan fungsi setiap bagian proses bisnis pelayanan dengan berdasarkan teori yang ada, sehingga tidak ada lagi bagian yang mengalami keterlambatan proses (*bottle neck*) dari keseluruhan proses bisnis.
 - b. mendefinisikan ulang dan menyederhanakan beberapa wewenang untuk membuat keputusan, baik wewenang yang dimiliki oleh petugas terkait maupun wewenang yang ada pada Sistem Informasi, sehingga pengambilan keputusan bisa dilakukan dengan lebih cepat.

Diharapkan hasil penelitian akan memberikan manfaat secara umum sebagai berikut:

1. memahami kebutuhan pengguna dalam bidang Pelayanan yang meliputi area produk, proses dan infrastruktur (teknologi, sumber daya manusia dan fasilitas pendukungnya).
2. memahami bagaimana proses bisnis Pelayanan dapat mencapai misi dan tujuan, melalui aliran informasi di antara kegiatan yang diperlukan dalam menciptakan nilai bagi *stakeholder* kunci.

3. memahami peran dan kontribusi yang diberikan para pemilik proses atau unit kerja dalam mata rantai proses bisnis Pelayanan secara keseluruhan.
4. dengan melakukan pemodelan terhadap proses bisnis, penulis memperoleh manfaat tambahan karena dapat mempelajari alat bantu pemodelan proses bisnis dan pemodelan *user requirement*, yaitu RequisitePro dari IBM.

Ruang Lingkup Penelitian

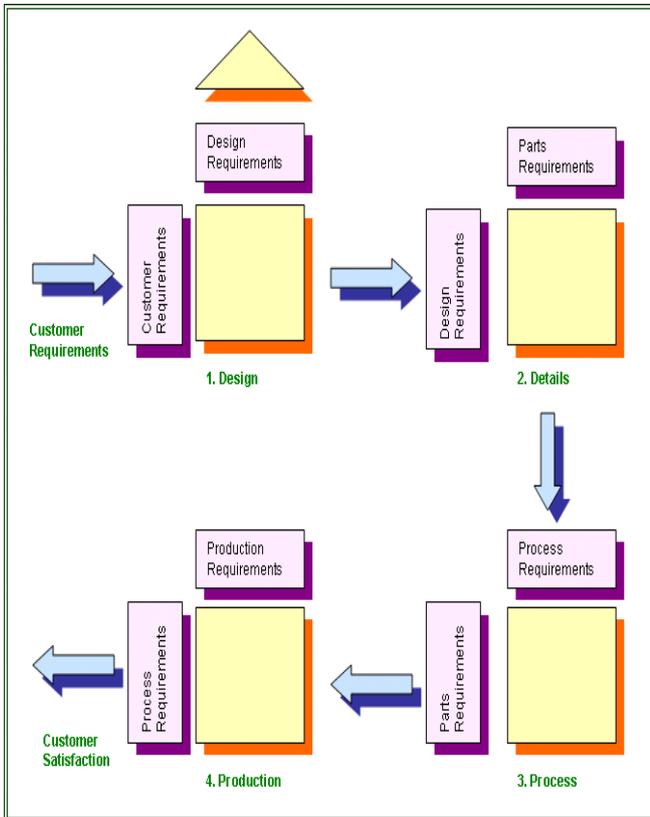
Seperti yang dijelaskan pada point latar belakang, PT XYZ (PERSERO) memiliki sistem basis data pelanggan yang diolah menggunakan 4 (empat) jenis aplikasi utama. Karena luasnya proses bisnis yang ada dan keterbatasan waktu yang tersedia, maka ruang lingkup penelitian hanya berkonsentrasi pada :

1. Kebutuhan Pengguna pada Sistem Pelayanan Santunan tanpa menghubungkannya dengan proses bisnis lainnya.
2. Kebutuhan Pengguna hanya sebatas pada pemodelan *user requirement* sampai terbentuknya dokumen *requirement* dengan proses bisnis yang ideal.
3. Penerapan metodologi QFD dari Dr. Shigeru Mizuno and Dr. Yoji Akao hanya menggunakan tahapan pertama saja, yaitu *Design mode* pada terdiri dari fase *Customer Requirement*.
4. Hasil penelitian tidak mencakup tahap implementasi.

Metode Penelitian

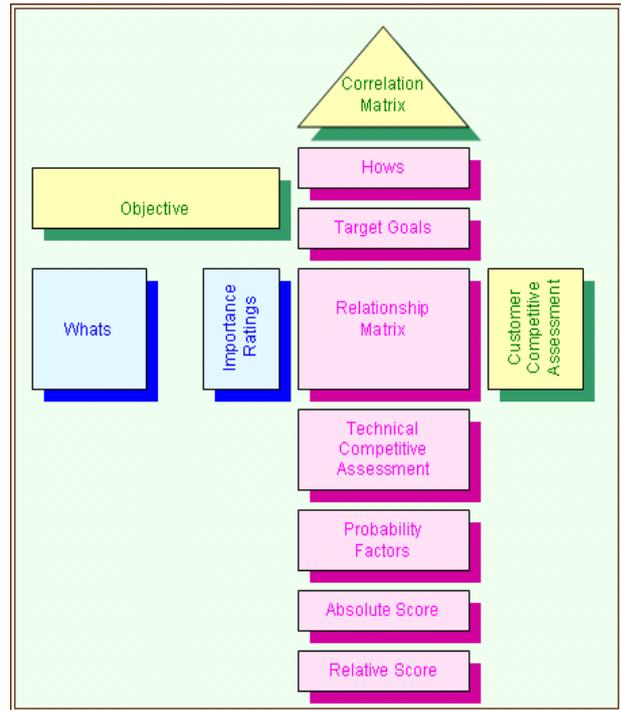
Metoda QFD pertama kali diluncurkan di Jepang oleh Akao pada tahun 1966. Sejak tahun 1984 banyak perusahaan telah menggunakan QFD dengan tim yang terpadu lintas fungsi untuk mendapatkan produk serta layanan yang lebih baik, termasuk diantaranya adalah pengembangan perangkat lunak (software). Setahun sekali Konferensi Internasional dilaksanakan untuk membahas penggunaan QFD secara mendalam pada berbagai industri. QFD dapat didefinisikan untuk mengubah kebutuhan konsumen kedalam "quality characteristics" dan membangun suatu kualitas desain, untuk penyelesaian produk dengan penyebaran secara sistematis hubungan antara kebutuhan dan

karateristik, dimulai dengan kualitas dari setiap fungsi dari komponen dan memperluas penyebaran ke setiap bagian kualitas dan proses. Kualitas produk secara keseluruhan akan dibentuk melalui jaringan hubungan ini. QFD adalah bagian dari Total Quality Management (TQM) dimana adalah sebagai satu set metodologi dan tools yang semua pegawai disemua departemen dapat menggunakannya; untuk maintain atau meng-improve kualitas, biaya, prosedures dan sistem; atau untuk memberikan pelanggan atau pengguna sebuah produk dengan kualitas terbaik, antara anggaran dan jadwal, dalam mendukung tujuan. Ada 4 (empat) dasar fase dalam QFD yang terlihat dalam gambar 1:



Sumber: Hasil Olahan Data
 Gambar 1
 QFD Phases

Dalam mentranlasikan suara pengguna hingga menjadi produk, Metoda QFD dapat diuraikan dalam bentuk Rumah Kualitas (*House of Quality*) terdiri dari 11 (sebelas) prosedur seperti yang tergambar berikut:



Sumber: Hasil Olahan Data
 Gambar 2
 The House of Quality

1. Identifikasi atribut suara pelanggan/pengguna serta apa yang membuat produk penting dimata pelanggan.
2. Pemilahan serta pembobotan atribut suara pelanggan baik dalam bentuk kualitatif maupun quantitative serta hubungan atribut suara pelanggan dengan kepuasan yang akan dihasilkan dari atribut tersebut. Pembobotan diperlukan karena sebuah atribut suara mungkin memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dibandingkan dengan atribut suara pelanggan yang lain.
3. The *Customer Competitive Assessment* mengukur persepsi pelanggan terhadap produk/jasa relative terhadap kompetisi yang ada. Data dihasilkan melalui proses benchmarking untuk melihat sejauh mana kompetitor memenuhi kebutuhan yang dinyatakan dalam atribut suara pelanggan. Fase ini membantu tim untuk meninjau kekuatan serta kelemahan kompetitor sekaligus melihat posisi dimata pelanggan. Fase ini berguna untuk menentukan target kepuasan pelanggan yang akan dijadikan patokan dalam desain.
4. Pendefinisian suara mekanisme teknis (*Voice of the Developer/Supplier*). Suara

mekanisme teknis merupakan usaha serta mekanisme yang ditawarkan oleh pihak pemberi/pengembang sebuah produk/jasa/software terhadap kebutuhan pengguna.

5. Pendefinisian kriteria kualitas kepuasan solusi mekanismen teknik, terbagi atas tiga jenis yaitu semakin besar semakin baik, semakin kecil semakin baik dan ketepatan pada harga nominal.
6. Pembentukan Matriks Korelasi, yang menunjukkan tingkat hubungan serta kesesuaian antara solusi mekanisme teknis dengan atribut suara pelanggan/pengguna.
7. Assesment suara mekanisme teknis, pada fase ini solusi mekanisme teknis yang ditawarkan diadakan perbandingan kompetitif dengan produk sejenis (*proses benchmarking* solusi teknik) sehingga posisi setiap alternatif teknis bisa dilihat dan dipantau.
8. Pendefinisian Tingkat kesulitan atau tingkat Kemungkinan pencapaian pada setiap solusi mekanisme teknis. Dalam fase ini kemungkinan akan adanya *bottle neck* dapat diindikasikan. Bila sebuah solusi mekanisme teknik memiliki tingkat kesulitan yang tinggi atau tingkat kemungkinan pencapaian rendah sedangkan dia memiliki hubungan yang erat pada kepuasan pelanggan maka dapat dikatakan akan ada kesulitan *bottle neck* dalam pemenuhan kepuasan pelanggan.
9. Pendefinisian hubungan antar mekanisme teknis. Pada fase ini masing masing solusi mekanisme teknis dikaitkan dengan solusi mekanisme teknis lainnya. Tujuan dari pendefinisian dari korelasi ini adalah sebagai identifikasi agar apabila sebuah mekanisme mendapatkan peningkatan tidak berefek pada penurunan kualitas pada solusi mekanisme teknik yang lain.
10. Nilai absolute menunjukkan nilai seberapa jauh sebuah solusi mekanisme teknik mempunyai hubungan dengan keinginan pelanggan, semakin tinggi nilainya maka semakin besar peran suara solusi mekanisme teknis tersebut dalam mencapai kepuasan pelanggan, sebaliknya semakin kecil nilai absolute sebuah solusi mekanisme teknis menun-

jukkan sedikit perannya dalam memenuhi kepuasan atribut suara pelanggan.

11. Nilai Relatif, merupakan netralisasi nilai yang dari prosentasi suara solusi mekanisme teknis dalam keseluruhan mekanisme teknis yang ditawarkan. Pada nilai relatif, tingkat prioritas serta ranking dari setiap solusi mekanisme teknis dapat terlihat sehingga perbaikan akan dengan mudah diidentifikasi dan difokuskan kepada solusi teknis yang paling mempunyai hubungan dengan kepuasan suara pelanggan.

Penulis berada pada fase pertama yaitu design yang berposisi dalam *Design Customer* dan *Design Requirement*. Penulis akan melakukan prosedur 1 (satu) dan 2 (dua) saja, karena hanya kedua prosedur itu yang berhubungan dengan tujuan penulisan (dalam SDLC Waterfall masuk ketahap *requirement definition*). Prosedur 3 (tiga) hanya untuk perusahaan yang non-monopoli, sedangkan PT XYZ (PERSERO) adalah perusahaan asuransi monopoli. Prosedur 4 (empat) dan seterusnya sudah masuk ke tahap selanjutnya.

Bagian Kebutuhan pelanggan Rumah Mutu berisi suatu daftar tersusun kebutuhan pelanggan untuk produk atau layanan yang sedang direncanakan. Bagian ini umumnya diperoleh dari "*voice of the customer*", yang secara harfiah merupakan pernyataan yang dibuat oleh pelanggan atau potensial pelanggan.

Creating the Customer Needs Section

Langkah-Langkah yang umum dalam menciptakan Bagian Kebutuhan Pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan Suara Pelanggan:
 - mewawancarai pelanggan
Suara Pelanggan dikumpulkan dengan berbagai metoda, semuanya mengarah pada menanyai pelanggan untuk berbicara tentang kebutuhannya terhadap suatu jenis produk atau layanan yang sedang direncanakan. Suatu pendekatan yang lebih baik adalah mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dengan mewawancarai. Hasil wawancara adalah satu set ungkapan pelanggan yang mewakili keinginan dan kebutuhan pelanggan.
 - mengumpulkan keluhan pelanggan

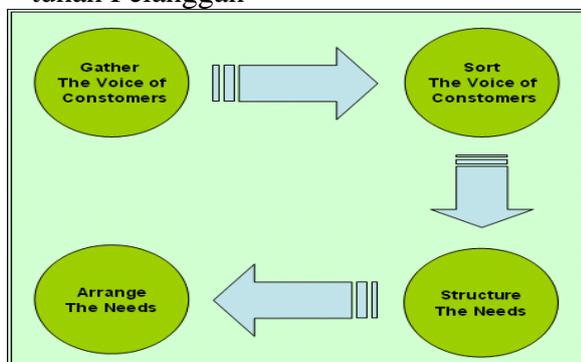
Sumber lain dari kebutuhan pelanggan, sebagai tambahan terhadap wawancara, adalah keluhan pelanggan. Kebanyakan organisasi mempunyai organisasi khusus dan proses untuk menangani keluhan. Secara khas, perusahaan akan memelihara database keluhan pelanggan.

2. Menyortir Suara Pelanggan ke kategori utama, termasuk
 - kebutuhan/keuntungan
 - *substitute quality characteristic*
 - kebutuhan yang handal

3. Struktur Kebutuhan dalam suatu diagram keterhubungan

Setelah mengumpulkan kebutuhan pelanggan dari banyak sumber, dan bahkan setelah penyortiran *substitute quality characteristic* dan banyak materi lain yang tidaklah sungguh-sungguh diperlukan, akan tetap menjadi daftar besar tak terkendali yang harus ditangani. Dalam proses QFD, kebutuhan diatur dalam suatu diagram keterhubungan, dimana kemudian diselesaikan dan disuling dengan menggunakan proses diagram pohon.

4. Menyusun Kebutuhan dalam Bagian Kebutuhan Pelanggan

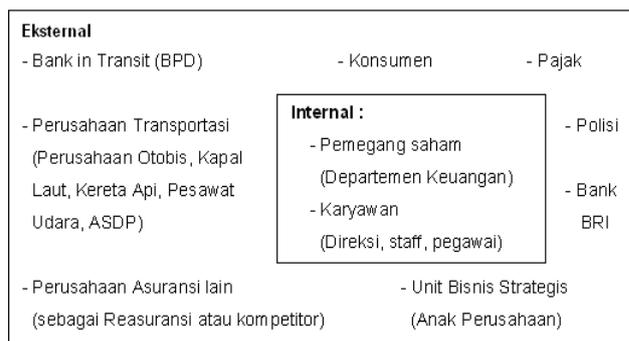


Sumber: Hasil Olahan Data
Gambar 3

The usual steps in creating the Customer Needs Section

Pemodelan dan Analisis Proses Bisnis Stakeholder

Stakeholder PT XYZ (PERSERO) terdiri dari internal dan eksternal yang dijelaskan pada Gambar 4 di bawah ini :



Sumber: Hasil Olahan Data
Gambar 4
Stakeholders PT XYZ (PERSERO)

Sumber Daya Manusia

Jumlah pegawai PT XYZ (PERSERO) terdiri dari 2 jenis yaitu pegawai organik 1.512 orang dan pegawai non organik 18 orang, sehingga total pegawai PT XYZ (PERSERO) adalah 1.530 orang yang tersebar pada Kantor Pusat, Kantor Cabang dan Unit Bisnis Strategis.

Tabel 1
Tabel Sumber Daya Manusia Perusahaan

JENIS	PUSAT	CABANG	UBS	JUMLAH
Pegawai Organik :				
S 3	1	0	0	1
S 2	35	31	23	89
S 1	69	418	35	522
D III	25	86	4	115
D II	0	1	0	1
D I	0	1	0	1
SLTA	109	580	9	698
STM	0	1	0	1
SLTP	16	41	0	57
SD	9	18	0	27
JUMLAH	264	1.177	71	1.512
Pegawai Non Organik :				
Dokter	0	16	0	16
S 1	0	0	0	1
SLTA	0	0	0	1
JUMLAH	0	16	0	18
TOTAL	264	1.193	71	1.530

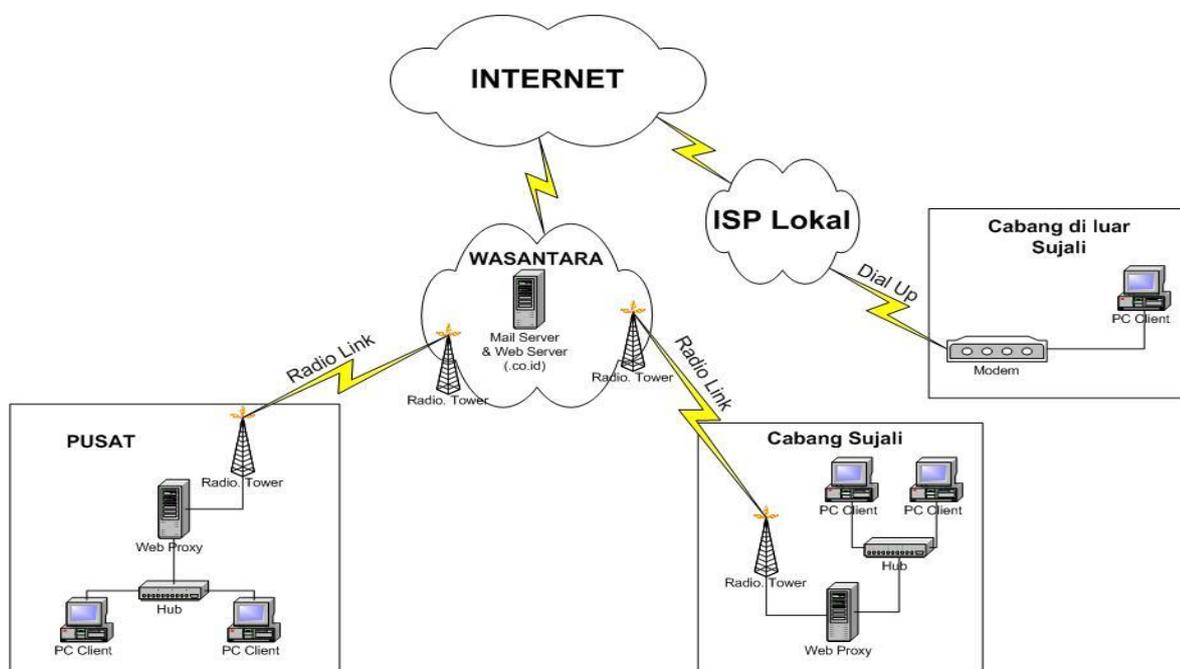
Sumber: Hasil Olahan Data

Konteks Teknologi Informasi

PT XYZ (PERSERO) di dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya dibagi dalam beberapa kantor cabang yang membawahi beberapa kantor perwakilan, sehingga pola basis data yang diterapkan adalah terdistribusi. Basis data menyimpan data kendaraan, data transaksi pembayaran premi dan klaim yang terjadi baik di kantor cabang maupun kantor perwakilan. Secara periodik kantor cabang wajib mengirimkan laporan satu bulan ke kantor pusat disertai data transaksi cabang dan perwakilan. Kantor pusat mengkonsolidasi dan menyimpan data ke dalam server untuk keperluan analisis bagi jajaran manajemen perusahaan.

Perangkat lunak PT XYZ (PERSERO) menggunakan dan mengembangkan sendiri sistem informasi pelayanan yaitu Sistem Informasi Pelayanan KL2000 yang terdiri dari versi server dan PC. Versi server dibangun menggunakan bahasa pemrograman MF-COBOL dengan sistem operasi SCO-UNIX dan Digital UNIX. Versi server mempunyai keterikatan dengan program akuntansi yang dinamakan Sistem Pelayanan Santunan Terintegrasi (SPST). Versi PC dibangun menggunakan bahasa pemrograman MF-COBOL dengan sistem operasi DOS.

PT XYZ (PERSERO) menggunakan sistem LAN (*Local Area Network*) dengan sistem komunikasi gelombang radio (*Wireless*) dan *modem* yang dipakai untuk aliran data melalui *e-mail*, seperti Gambar 5 di bawah ini.



Sumber: Hasil Olahan Data

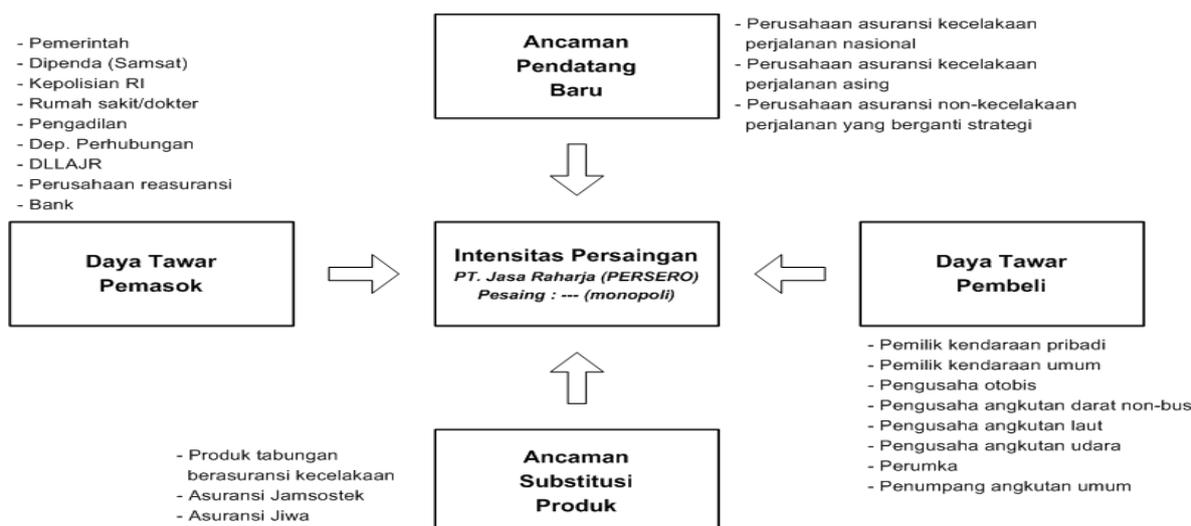
Gambar 5
Jaringan PT XYZ (PERSERO)

Analisis Model Bisnis

Analisis Kompetitif Porter (Five Forces)

Analisis dilakukan untuk menggambarkan kekuatan-kekuatan apa saja dalam lingkungan industri asuransi, khususnya asuransi wajib dan asuransi sosial yang dapat menekan setiap pelaku usaha di dalamnya. Analisis

dilakukan dengan melihat 5 (lima) hal yang dapat mempengaruhi persaingan suatu perusahaan dalam industri asuransi, pihak-pihak tersebut adalah Ancaman Pendetang Baru, Intensitas Persaingan, Ancaman Produk Pengganti/Substitusi, Daya Tawar Pemasok dan Daya Tawar Pembeli (Porter, 1998).



Sumber: Hasil Olahan Data

Gambar 6
Model Analisis Five Forces PT XYZ (PERSERO)

Dengan menganalisis kelima elemen kekuatan pada Gambar 3.7 (Porter, 1998) di atas, sehingga dapat diketahui faktor-faktor yang harus dipunyai setiap pemain dalam industri

asuransi sosial agar dapat bersaing secara berkelanjutan. Hasil dari analisis dapat dilihat pada Tabel 2 di bawah.

Tabel 2
Analisis Five Forces

No	Aspek	Evaluasi
1.	Pendatang Baru	Beberapa faktor yang harus dimiliki pendatang baru dalam lingkungan industri Asuransi Sosial : 1. Mempunyai akses distribusi yang efisien. 2. Mempunyai Networking yang kuat dengan instansi/pihak terkait seperti Pemerintah Daerah, Kepolisian, Organisasi, Departemen Perhubungan dan Rumah Sakit. 3. Mempunyai Networking yang kuat dengan Perusahaan Angkutan, baik BUMN maupun Swasta. 4. Mempunyai Modal Besar. 5. Mempunyai Teknologi Informasi dan Komunikasi yang efisien dan efektif.
2.	Intensitas Persaingan	Intensitas persaingan dalam industri ini adalah sangat rendah karena sifat pasarnya adalah monopolistik, dan sangat erat terkait dengan kebijakan pemerintah. Namun bila pasar monopolistik ini dibebaskan, maka intensitas persaingan akan sangat tajam, karena usaha semacam ini relatif bisa dilakukan oleh perusahaan asuransi lainnya.
3.	Ancaman Produk Pengganti	Karena sifatnya wajib, ancaman produk pengganti relatif tidak berpengaruh.
4.	Daya Tawar Pemasok	Posisi tawar menawar pemasok relatif kecil, dikarenakan sifat pasar yang monopolistik dengan dasar hukum UU no. 33 dan UU no. 34 tahun 1945.
5.	Daya Tawar Pembeli	Posisi perusahaan terhadap pembeli adalah sangat kuat karena asuransi ini sifatnya wajib, sehingga pembeli tidak mempunyai alternatif pilihan. pasar yang monopolistik dengan dasar hukum UU no. 33 dan UU no. 34 tahun 1945.

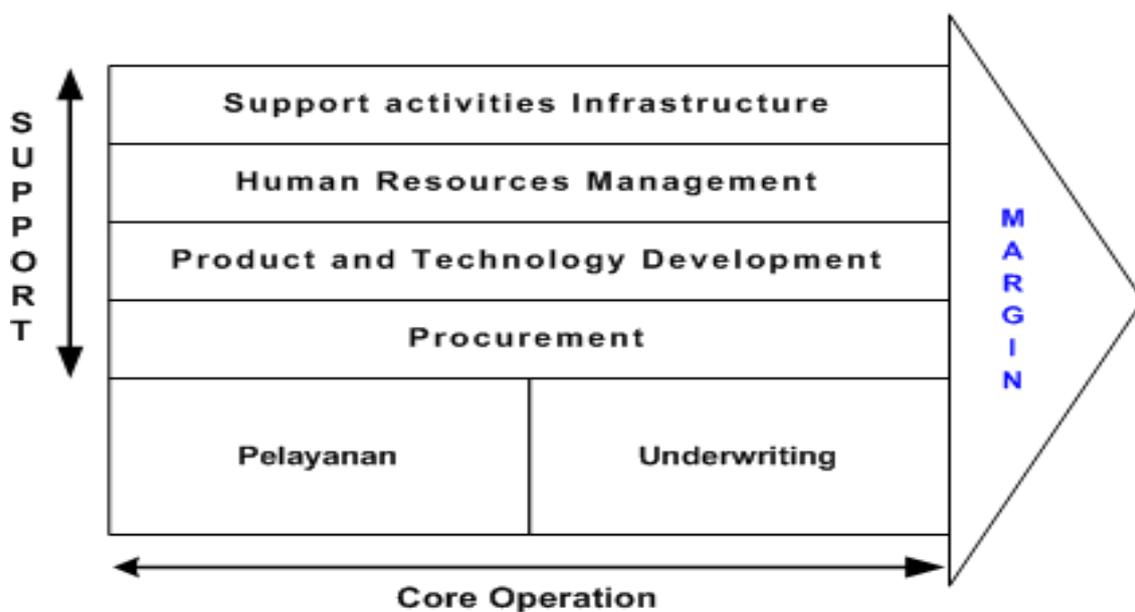
Sumber: Hasil Olahan Data

Berdasarkan analisis kompetitif Porter dalam industri asuransi sosial dan sejalan dengan strategi korporat PT XYZ dimana fokus bisnis lebih diutamakan pada kualitas pelayanan santunan, maka strategi bisnis dilakukan dengan menerapkan strategi *Cost Leadership* dimana faktor-faktor yang menjadi kunci dari suksesnya strategi adalah kemampuan melakukan networking/kemitraan, jaringan distribusi yang efisien dan penyelesaian santunan yang meliputi aspek kecepatan penyelesaian santunan serta memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Analisis Strategi Fungsional

Analisis *Value Chain* (Porter, 1998) digunakan untuk menganalisis faktor internal

organisasi dengan membagi organisasi/ perusahaan yang kompleks ke dalam bagian komponen-komponen yang menggambarkan rantai kegiatan bisnis di dalam organisasi, baik kegiatan utama (*Core Operation*) maupun kegiatan pendukung (*support*). Kegiatan bisnis PT Jasar Raharja (PERSERO) dibedakan dalam dua hal pokok. Kegiatan utama adalah kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan asuransi seperti underwriting dan klaim. Kegiatan pendukung adalah kegiatan yang secara langsung maupun tidak langsung ikut membantu terlaksananya kegiatan utama. Identifikasi kegiatan yang berlaku dan berjalan di PT XYZ (PERSERO) dapat dilihat pada Gambar 7 (Porter, 1998) di bawah ini.



Sumber: Hasil Olahan Data

Gambar 7
Analisis Value Chain

Dari Gambar di atas dapat dilihat kegiatan yang berjalan di PT XYZ (PERSERO) dikelompokkan menjadi 2 bagian, yaitu kegiatan utama dan kegiatan pendukung yang dapat diklasifikasikan dalam Tabel 3.

Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicator*)

Berdasarkan *Corporate Scorecard* dan *Balanced Scorecard* Divisi pelayanan, maka

indikator kinerja kunci dari proses bisnis internal adalah rata-rata kecepatan proses penyelesaian santunan. Target indikator kinerja kunci yang ditetapkan 1 hari, seperti pada Tabel 3

Tabel 3
Kegiatan Utama PT XYZ

No	Kegiatan	Unit Kerja yang terlibat	Entitas eksternal yang terlibat	Proses
1.	Underwriting	Divisi Asuransi	Perusahaan Angkutan Umum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelancaran kegiatan underwriting UU No 33/64 dan 34/64 serta asuransi umum yang disentralisasi di kantor pusat dan cabang 2. Tersedianya laporan kegiatan underwriting di kantor pusat dan cabang 3. Pemasaran IW, SW dan Asuransi Umum di kantor pusat dan cabang 4. Pembinaan pemasaran IW, SW dan Asuransi Umum 5. Pengembangan produk, pemasaran dan promosi 6. Pengumpulan dana dari IW, SW dan premi asuransi umum 7. Pengumpulan dana dari kegiatan reasuransi 8. Pembuatan laporan pendanaan secara nasional
2.	Pelayanan	Divisi Pelayanan	Masyarakat dan Instansi terkait	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian santunan 2. Sumbangan sarana penanggulangan kecelakaan lalu lintas 3. Administrasi santunan 4. Penyelesaian/pembayaran santunan oleh reasuradur

Sumber: Hasil Olahan Data

Tabel 4
Perspektif Proses Bisnis Internal Pelayanan
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

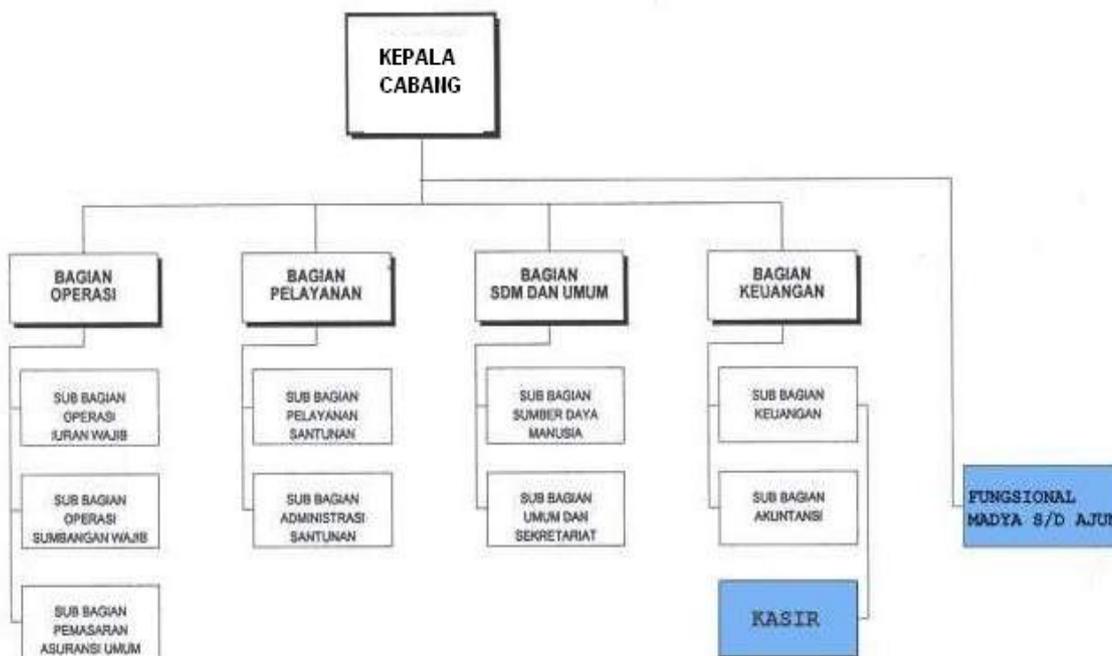
Strategic Objectives	CSF	KPI	Target	Program Kegiatan
Peningkatan proses administrasi pelayanan santunan	Tersedianya SOP penyelesaian santunan yang berbasis komputer.	rata-rata kecepatan proses penyelesaian santunan	1 hari	Mengusulkan perbaikan sistem administrasi penyelesaian santunan dengan menggunakan komputer.
	Tersedianya database.			Melakukan ujicoba dan sosialisasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2000

Sumber: Hasil Olahan Data

Gambaran Umum Cabang Jakarta

PT XYZ (PERSERO) Cabang Jakarta merupakan salah satu kantor cabang dari PT XYZ (PERSERO) dengan tipe A dan mempunyai 4 perwakilan khusus tempat

penelitian dan pengamatan lapangan serta pengumpulan data dalam pembuatan tesis. Cabang Jakarta mempunyai struktur organisasi seperti terlihat pada Gambar 8 di bawah :



Sumber: PT. XYZ

Gambar 8
Struktur Organisasi Cabang Jakarta

Kantor Cabang Jakarta mempunyai jumlah karyawan 62 orang yang terdiri dari 36 orang di kantor cabang dan 26 orang di 4 perwakilan khusus.

Kegiatan Operasional

Kegiatan operasional pada PT XYZ (PERSERO), terbagi dalam 2 jenis :

1. Kegiatan Pelayanan Santunan.
 - emberikan pelayanan santunan kepada masyarakat yang menjadi korban akibat dari kecelakaan penumpang umum di darat, sungai/danau/laut dan udara serta kecelakaan lalu lintas jalan. Jaminan yang diberikan berupa cedera badan, cacat dan meninggal.
2. Kegiatan Asuransi terdiri dari :
 - a. Iuran Wajib
 - erdasarkan UU No. 33 tahun 1964 bahwa PT XYZ (PERSERO) sebagai Badan Usaha Milik Negara yang ditunjuk sebagai pengelola Dana Pertanggung Jawaban Kecelakaan Penumpang dengan melakukan pengutipan Iuran Wajib dari penumpang alat angkutan umum melalui pemilik/pengusaha alat angkutan umum.

- b. Sumbangan Wajib
 - Berdasarkan UU No. 34 tahun 1964 bahwa PT XYZ (PERSERO) sebagai Badan Usaha Milik Negara yang juga ditunjuk sebagai pengelola Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan dengan melakukan pengutipan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ) dari pemilik kendaraan bermotor.

Kegiatan Pelayanan Santunan

Kegiatan perusahaan bidang Pelayanan Santunan adalah pemberian santunan kepada korban kecelakaan alat angkutan penumpang umum dan korban kecelakaan lalu lintas jalan dengan dasar hukum dan tujuan sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggung Jawaban Kecelakaan Penumpang.
2. Undang-Undang Nomor 34 Tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.
3. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian.
4. Anggaran Dasar PT XYZ (PERSERO).
5. Keputusan Menteri Keuangan tentang Penetapan Santunan dan Iuran Wajib Dana

Pertanggung Jawaban Kecelakaan Penumpang Angkutan Penumpang Umum di Darat, Sungai, Danau, Ferry penyeberangan, Laut dan Udara.

6. Keputusan Menteri Keuangan tentang Penetapan Santunan dan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.
7. Keputusan Direksi PT XYZ (PERSERO) tentang Struktur Organisasi yang berlaku.

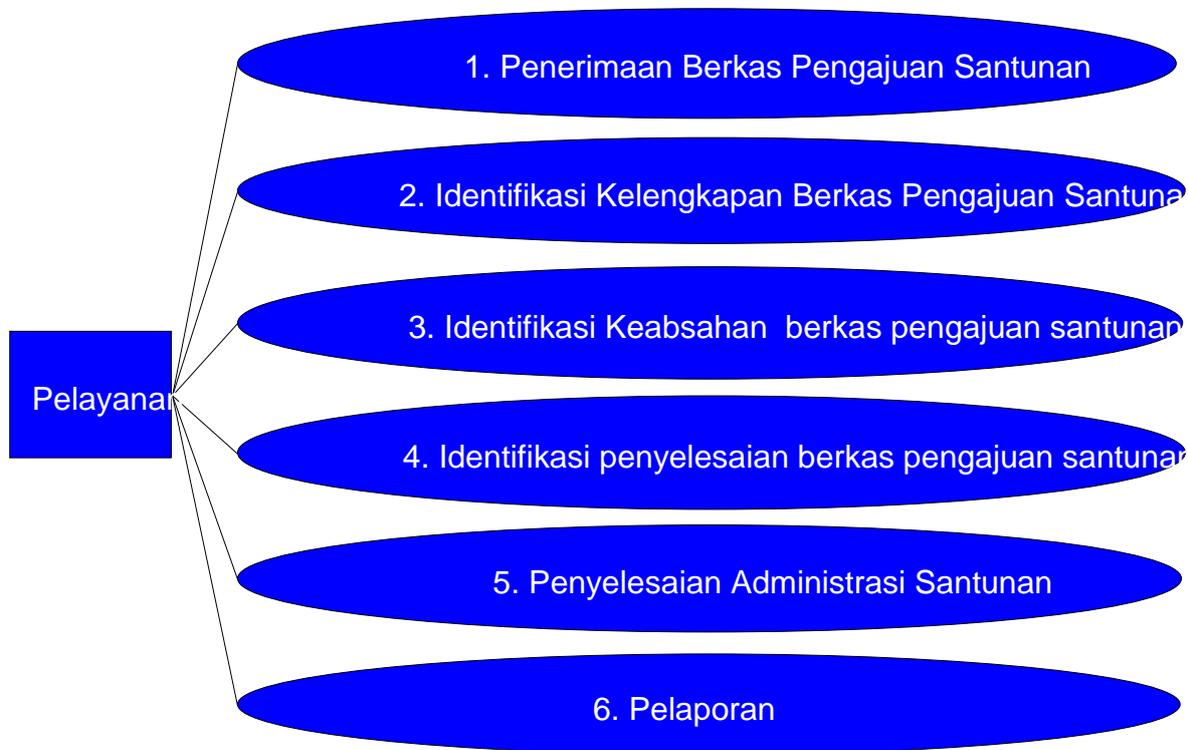
Tujuan dari Pelayanan Santunan adalah :

1. Pembentukan dana dari Iuran Wajib bertujuan untuk menutup akibat keuangan disebabkan kecelakaan penumpang alat angkutan penumpang umum dalam perjalanan.

2. Pembentukan dana dari Sumbangan Wajib bertujuan untuk menutup akibat keuangan disebabkan kecelakaan lalu lintas jalan.

Kegiatan Pelayanan Santunan pada PT XYZ secara keseluruhan terbagi dalam 6 proses, yaitu:

1. Penerimaan Berkas Pengajuan Santunan.
2. Identifikasi Kelengkapan Berkas Pengajuan Santunan.
3. Identifikasi Keabsahan berkas pengajuan santunan.
4. Identifikasi penyelesaian berkas pengajuan santunan.
5. Penyelesaian Administrasi Santunan.
6. Pelaporan.



Sumber: Hasil Olahan Data

Gambar 9
Proses Pelayanan

Kegiatan 1 sampai dengan kegiatan 5 merupakan kegiatan yang dilakukan setiap hari, sedangkan kegiatan 6 adalah kegiatan yang dilakukan hanya 1 bulan sekali. Masing-masing kegiatan akan dijelaskan pada sub bab berikut :

1. Penerimaan Berkas Pengajuan Santunan

Penerimaan berkas santunan merupakan proses awal pengajuan santunan. Berkas santunan yang diterima berasal dari perorangan/ keluarga korban, instansi mitra kerja, petugas Samsat, Sub Perwakilan, Ajun Surveyor dan

Kantor Cabang/Perwakilan lain. Kondisi ini menyebabkan kelengkapan berkas pengajuan santunan yang diterima akan berbeda-beda.

Kegiatan Petugas Santunan di *Front Office* :

1. Menerima semua berkas dari masyarakat, kemudian memberikan penjelasan tentang dokumen yang harus dilengkapi atau sudah memenuhi persyaratan.
2. Memberi nomor berkas dan mengagendakan dalam Buku Register Berkas Santunan (*Lampiran 14 dan 15*).
3. Melakukan entry Tanda Terima Berkas kecuali entry data tanggal kembali dan catatan kekurangan berkas.
4. Mengecek Kesesuaian entry, bila ada kesalahan maka entry diperbaiki.
5. Mencetak Tanda Terima Berkas (*lampiran 22*) dan menyerahkan berkas (lengkap/tidak lengkap) berikut Tanda Terima Berkas kepada Kepala Sub Bagian Administrasi Santunan.
6. Melengkapi berkas dengan Lembar Disposisi Pengawal Berkas, selanjutnya ditulis LDPB (*lampiran 7*).

2. Identifikasi Kelengkapan Berkas Pengajuan Santunan

Kegiatan Kepala Sub Bagian Administrasi Santunan :

1. Menerima berkas lengkap/tidak lengkap berikut Tanda Terima Berkas dan LDPB dari petugas di *Front Office*.
2. Cek kelengkapan :
 - a. berkas lengkap; Mengisi tanggal kembali secara manual dan menyerahkan Tanda Terima Berkas kepada korban/ahli waris.
 - b. membubuhkan catatan dalam lembar LDPB bawah berkas lengkap dan meneruskan ke Kepala Sub Bagian Penelitian Santunan.
3. Berkas tidak lengkap. Mengisi tanggal kembali dan catatan kekurangan berkas pada Tanda Terima Berkas (secara manual), sekaligus menjelaskan syarat kelengkapan berkas dan menyerahkan Tanda Terima Berkas.
4. Berkas tidak lengkap disimpan sementara.

3. Identifikasi Keabsahan Berkas Pengajuan Santunan

Kegiatan Kepala Sub Bagian Pelayanan Santunan:

1. Menerima berkas lengkap dari Kepala Sub Bagian Administrasi Santunan dan meneliti kebenaran dan keabsahan dari berkas serta kasus.
2. Memberikan catatan dalam LDPB mengenai rekomendasi :
 - a. terjamin.
 - b. tidak terjamin.
 - c. diragukan/perlu survei.Kemudian meneruskan berkas kepada Kepala Bagian Pelayanan Santunan untuk diotorisasi.
3. Menerima kembali berkas dari Kepala Bagian Pelayanan dan meneliti disposisi Kepala Bagian Pelayanan atas survei yang hendak dilakukan.
4. Berdasar catatan atas berkas yang diterima dari Kepala Bagian Pelayanan Santunan ditindak lanjuti dengan melakukan survei oleh Ajun Surveyor, berupa:
 - a. memperoleh informasi kebenaran kasus kecelakaan dapat berupa :
 - i. saksi disekitar lokasi kecelakaan dan disekitar domisili korban.
 - ii. dari pejabat atau rekan kerja korban.
 - iii. kecelakaan dari rumah sakit.
 - b. informasi kebenaran biaya rawatan dilakukan dengan upaya :
 - i. konsultasi dengan dokter perusahaan.
 - ii. melihat keadaan korban.
 - c. memperoleh informasi keabsahan ahli waris dapat berupa :
 - i. tetangga korban.
 - ii. Ketua RT/RW tempat korban berdomisili.
 - iii. Bagian Personalia tempat korban bekerja.
 - iv. keluarga korban.
5. Informasi yang diperoleh dicek, dianalisis dan evaluasi kebenarannya.
6. Jika tidak sesuai melakukan konfirmasi/klarifikasi kepada pihak terkait.
7. Membuat Laporan Hasil Survei (*lampiran 8*) kemudian diserahkan kepada Kepala Bagian Pelayanan Santunan.

4. Identifikasi Penyelesaian Berkas Pengajuan Santunan

Kegiatan Kepala Bagian Pelayanan Santunan:

1. Menerima berkas dan hasil rekomendasi dari Kepala Sub Bagian Pelayanan.
2. Cek rekomendasi Kepala Sub Bagian Pelayanan apakah hasil rekomendasi masih ada kesalahan, bila ada kesalahan maka berkas akan dikembalikan untuk diperbaiki rekomendasinya.
3. Menuliskan otorisasi/catatan dalam LDPB bahwa kasus/berkas :
 - a. jika terjamin diserahkan kepada Kepala Sub Bagian Administrasi untuk penyelesaian proses pembayaran.
 - b. jika tidak terjamin diserahkan kepada Kepala Sub Bagian Administrasi untuk dibuatkan surat penolakan (*lampiran 11*).
 - c. jika domisili korban/ahli waris di luar wilayah kerja cabang, berkas diserahkan kepada Kepala Sub Bagian Administrasi untuk dibuatkan surat pelimpahan (*lampiran 11*).
 - d. jika tidak sesuai/meragukan diserahkan kepada Kepala Sub Bagian Pelayanan untuk dilakukan survei/survei ulang oleh ajun *Surveyor*.
 - e. jika biaya perawatan/pengobatan/cacat tetap meragukan dikonsultasikan kepada Dokter Konsultasi Perusahaan.
 - f. jika terdapat kasus spesifik seperti kasus *Ex Gratia* (di luar kewenangan Kepala Bagian Pelayanan) maka dibuatkan rekomendasi kepada Kepala Cabang.

5. Penyelesaian Administrasi Santunan

Pada bagian ini terdapat 2 kegiatan yaitu Kepala Bagian Pelayanan dan Petugas Administrasi Santunan, sebagai berikut :

1. Menerima berkas yang telah diotorisasi.
2. Meneliti hasil otorisasi Kepala Bagian Pelayanan Santunan pada LDPB dan memilah berkas berdasarkan proses penyelesaiannya.
 - a. bila berkas belum di otorisasi dikembalikan ke Kepala Bagian Pelayanan.
 - b. bila berkas telah di otorisasi, Kepala Sub Bagian Administrasi Santunan memberi instruksi kepada petugas

administrasi untuk melakukan entry pengajuan (*lampiran 17*) dan penyelesaian (*lampiran 18*).

3. Melakukan entry pengajuan dan pembayaran, penolakan dan atau pelimpahan Santunan serta pembuatan Surat Pemberitahuan Penyelesaian Santunan kepada pemilik kendaraan (*lampiran 12 dan 13*).
4. Cek kesesuaian hasil entry dan entry ulang bila ada ketidak sesuaian.
5. Mencetak hasil entry pengajuan, penyelesaian, dan kuitansi (*Lampiran 21*) apabila hasil entry telah sesuai dan menyerahkan berkas santunan kepada Kepala Sub Bagian Administrasi Santunan.
6. Mengecek ulang hasil pencetakan dari petugas administrasi dan cek silang dengan hasil disposisi Kepala Bagian Pelayanan.
 - a. bila tidak sesuai meminta petugas untuk diperbaiki
 - b. bila hasil cetakan sesuai serta disposisi Kepala Bagian Pelayanan untuk dibayar, maka Kepala Sub Bagian Administrasi Santunan membubuhkan paraf pada kuitansi dan menyerahkan berkas ke Kepala Sub Bagian Keuangan untuk proses pembayaran.
 - c. bila hasil cetakan sesuai serta disposisi Kepala Bagian Pelayanan untuk dilimpahkan atau di tolak dibuatkan Surat Penolakan atau Surat Pelimpahan (*Lampiran 9*) dan diserahkan kembali kepada Kepala Bagian Pelayanan untuk diparaf/ditandatangani dan selanjutnya menyerahkan kepada Sekretariat untuk distribusi surat.

6. Pelaporan

Pada bagian ini terdapat 2 kegiatan yaitu Kepala Sub Bagian Administrasi dan Petugas Administrasi Santunan, yaitu :

1. Melakukan Sort data sesuai periode laporan.
2. Cek data transaksi penyelesaian santunan dan melakukan koreksi data jika ada kesalahan selanjutnya melakukan sort ulang hingga data diyakini kebenarannya.
3. Mencetak Laporan Pelayanan Santunan dari program komputer, kemudian menyampaikannya kepada Kepala Bagian Pelayanan untuk ditandatangani dan selanjutnya

diserahkan ke Sekretariat untuk distribusi. Laporan Pelayanan Santunan terdiri dari:

- a. Rekapitulasi Pengajuan Santunan
- b. Rekapitulasi Penyelesaian Santunan
- c. Rekapitulasi Outstanding Santunan
- d. Rekapitulasi Pembayaran Santunan
- e. Rekapitulasi Pembayaran Santunan Ex-Gratia
- f. Rekapitulasi Pembayaran Santunan Ex-Gratia Tabrakan 2 Kendaraan atau lebih
- g. Rekapitulasi Penolakan Santunan
- h. Rekapitulasi Pelimpahan Santunan
- i. Rata-Rata kecepatan Penyelesaian Santunan
- j. Daftar selisih Bordero dengan LHU

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Dalam proses bisnis Pelayanan yang dilakukan selama ini, memerlukan waktu lama dalam menjalankan alur bisnis. Karena masih banyak kegiatan yang dilakukan secara manual dan terdapat informasi yang belum di-entry.
2. Diperlukan proses-proses otomatis mulai dari entry awal, otorisasi, sampai dengan pelaporan serta kemudahan dalam pengoperasian, sehingga tidak menimbulkan keterlambatan proses.
3. Perlunya memahami kebutuhan pengguna dalam bidang Pelayanan sehingga apa yang diperlukan dari entry-level hingga top-management dalam terakomodir.
4. Dilihat dari bobot penilaian, maka kebutuhan yang memiliki nilai tinggi harus diperhatikan dalam pembuatan sistem informasi pelayanan santunan nantinya.
5. Untuk requirement yang bobotnya sedang tidak bisa ditinggalkan begitu saja, karena hal-hal tersebut yang menunjang sistem secara keseluruhan.
6. Diperlukan pemodelan untuk menghasilkan dokumen yang diperlukan agar pembangunan suatu sistem menjadi lebih terarah.

Daftar Pustaka

- Burlton, Roger T, "Business Process Management: Profiting from Process", SAMS, Indiana Polis, 2001.
- Jacka, J.M. dan P.J. Keller, "Business Process Mapping: Improving Customer Satisfaction", John Wiley & Sons, Inc, New York, 2002.
- Laudon, Kenneth C, dan Jeane P. Laudon, "Management Information Systems, Managing The Digital Firm", 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- Paul Harmon, "Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes", Morgan Kaufmann Publishers, San Fransisco, 2003.
- Porter, Michael E, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, New York, 1998.
- Proforma Corp, "User Guide: Discrete Event Simulator, Manage Process Change using ProVision WorkbenchTM", Proforma Corp, Michigan, 2002.
- _____, "User Guide Documentation: Using the EnterprisePro Modelers, Enterprise Modeling in ProVision", Proforma Corp, Michigan, 2003.
- _____, "Visual Modeling with ProVision: Creating and Modeling in ProVision v.4.3", Proforma Corp, Michigan, 2003.
- PT XYZ, "Buku I Rencana Jangka Panjang Tahun Buku 2004 – 2008", Penerbit Divisi Pelayanan Kantor Pusat PT. XYZ (PERSERO), Jakarta, 2004.
- _____, "Dokumen Sistem Prosedur Operasional Pelayanan", Penerbit Divisi Pelayanan Kantor Pusat PT. XYZ (PERSERO), Jakarta, 2004.

_____, "Buku Manual Administrasi Bidang Pelayanan", Penerbit Divisi Pelayanan Kantor Pusat PT XYZ (PERSERO), Jakarta, 2004.

_____, "Dokumen Rencana Mutu Cabang Jakarta", Penerbit PT. XYZ (PERSERO), Jakarta, 2004.