

**ANALYSIS OF VEHICLE INSURANCE CLAIM COST CONTROL STRATEGY AT INSURANCE COMPANY MI**

**ANALISA STRATEGI PENGENDALIAN BIAYA KLAIM KENDARAAN BERMOTOR DI PERUSAHAAN ASURANSI MI**

**Andrianus Suprastio<sup>1</sup>, Reimond H.M Napitupulu<sup>2</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, STMA Trisakti, Jakarta<sup>1,2</sup>  
[asuprastio@gmail.com](mailto:asuprastio@gmail.com)<sup>1</sup>, [reimondnapitupulu@stma-trisakti.ac.id](mailto:reimondnapitupulu@stma-trisakti.ac.id)<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study analyzes the vehicle insurance claim cost control strategy at Insurance Company MI, a general insurance company in Indonesia that experienced a claim ratio of 58.44% in 2024, significantly exceeding the industry average of 38.77% — a gap of +19.67 percentage points. Three strategic interventions are examined: operational centralization, digital claim reporting, and workshop network centralization. Using a qualitative descriptive case study approach (Creswell & Creswell, 2018; Yin, 2018), data were collected through semi-structured interviews with six purposively selected informants, supplemented by documentation review and limited observation of claim workflows during March–April 2026, covering the period 2020–2025. Findings reveal five primary sources of inefficiency: process fragmentation, documentation delays, uncontrolled repair cost variation (30–40%), weak real-time monitoring, and uncoordinated workshop management. Integration of the three strategies demonstrated measurable outcomes: the claim ratio dropped from 58.44% (2024) to 41.91% (2025), claims value declined 25% from Rp142 billion to Rp107 billion, and the gap against industry narrowed dramatically from +19.67 p.p. to +2.32 p.p. (AAUI, 2026). Claim complaints also fell 54% from 68 cases (2023) to 31 cases (2025). The study concludes that claim management is not merely a financial burden but a strategic process that determines efficiency, control, customer trust, and ultimately competitive premium pricing in the market.*

**Keywords:** Claim Cost Control, Operational Centralization, Digital Transformation, Motor Vehicle Insurance

**ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis strategi pengendalian biaya klaim kendaraan bermotor di Perusahaan Asuransi MI, perusahaan asuransi umum di Indonesia yang mencatat rasio klaim 58,44% pada tahun 2024, jauh melampaui rata-rata industri sebesar 38,77% dengan gap +19,67 poin persentase. Tiga strategi dikaji: sentralisasi operasional, digitalisasi pelaporan klaim, dan sentralisasi bengkel mitra. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif studi kasus (Creswell & Creswell, 2018; Yin, 2018), data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan enam informan yang dipilih secara purposive, telaah dokumen, dan observasi terbatas periode Maret-April 2026 atas data 2020-2025. Temuan mengidentifikasi lima sumber inefisiensi utama: fragmentasi proses, keterlambatan dokumen, variasi biaya bengkel (30-40%), lemahnya monitoring real-time, dan koordinasi bengkel yang tidak terstandar. Integrasi ketiga strategi menghasilkan dampak terukur: rasio klaim turun dari 58,44% (2024) menjadi 42,32% (2025), nilai klaim turun 25% dari Rp142 miliar menjadi Rp107 miliar, dan gap terhadap industri menyempit dari +19,67 p.p. menjadi +2,73 p.p. (AAUI, 2026). Komplain klaim turut menurun 54% dari 68 kasus (2023) menjadi 31 kasus (2025). Penelitian menyimpulkan bahwa klaim bukan sekadar beban finansial, tetapi proses strategis yang menentukan efisiensi, kontrol, kepercayaan nasabah, dan pada akhirnya daya saing premi perusahaan di pasar.

**Kata Kunci:** Pengendalian Biaya Klaim, Sentralisasi Operasional, Transformasi Digital, Asuransi Kendaraan Bermotor

**PENDAHULUAN**

Industri asuransi kendaraan bermotor Indonesia menghadapi tekanan biaya yang semakin berat dalam periode 2020-2025. Berdasarkan data Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI, 2026), premi lini bisnis kendaraan

bermotor pada tahun 2024 mencapai Rp20,1 triliun dengan pertumbuhan hanya 3,3%, melambat dari 7,4% tahun sebelumnya. Klaim kendaraan tumbuh 10,9%, jauh melampaui pertumbuhan premi sehingga rasio klaim industri mencapai 38,77% pada 2024 dan sedikit

meningkat menjadi 39,59% pada 2025 (AAUI: premi Rp19.017 miliar, klaim Rp7.528 miliar).

Perusahaan Asuransi MI mengalami tekanan yang jauh lebih berat. Premi kendaraan bermotor perusahaan turun 11% dari Rp273 miliar menjadi Rp243 miliar pada 2024, sementara beban klaim naik 15% dari Rp123 miliar menjadi Rp142 miliar. Kondisi ini mendorong rasio klaim perusahaan mencapai 58,44% pada 2024, menciptakan gap +19,67 poin persentase terhadap rasio klaim industri sebesar 38,77%. Gap ini mengindikasikan bahwa tekanan klaim perusahaan tidak sepenuhnya dapat dijelaskan oleh kondisi industri semata, melainkan juga oleh faktor-faktor internal yang perlu diidentifikasi, dianalisis, dan diperbaiki secara sistematis.

Sebagai respons strategis, Perusahaan Asuransi MI mengimplementasikan tiga strategi terintegrasi: (1) sentralisasi operasional klaim, (2) digitalisasi pelaporan klaim, dan (3) sentralisasi bengkel mitra. Ketiga strategi ini dijalankan sebagai satu ekosistem pengendalian yang saling memperkuat, sejalan dengan konsep *cost leadership* Porter (1985) yang menekankan efisiensi biaya sebagai dasar keunggulan kompetitif jangka panjang.

Penelitian terdahulu telah membahas aspek terkait secara parsial: Varadarajan (2024) mengkaji inovasi layanan digital; Jain dan Sharma (2024) meneliti transformasi digital dari perspektif SDM; Maiano et al. (2023) mengembangkan sistem anti-fraud berbasis deep learning untuk klaim kendaraan; Noor (2025) menganalisis strategi manajemen di era digital; serta Zhu et al. (2021) meneliti dinamika strategi operasional. Namun, belum ada penelitian yang mengintegrasikan sentralisasi operasional, digitalisasi

pelaporan klaim, dan sentralisasi bengkel mitra sebagai satu paket strategi pengendalian biaya klaim kendaraan pada konteks asuransi umum Indonesia. Celah inilah yang diisi oleh penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan: (a) mengidentifikasi sumber inefisiensi dalam proses klaim kendaraan; (b) mendeskripsikan implementasi ketiga strategi pengendalian biaya; (c) mengevaluasi dampak strategi terhadap efisiensi biaya klaim dan kualitas layanan; serta (d) merumuskan rekomendasi optimalisasi untuk memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal pada Perusahaan Asuransi MI. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam bagaimana strategi pengendalian biaya klaim dirumuskan, diimplementasikan, dan berdampak dalam konteks organisasi yang spesifik (Creswell & Creswell, 2018). Studi kasus relevan untuk menjawab pertanyaan 'bagaimana' dan 'mengapa' terhadap fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2018).

Pengumpulan data dilaksanakan selama periode Maret-April 2026 menggunakan tiga teknik secara simultan: (1) wawancara semi-terstruktur mendalam dengan enam informan yang dipilih secara purposive sampling, berlangsung 60-90 menit per sesi dan direkam dengan persetujuan informan; (2) telaah dokumentasi mencakup laporan premi dan klaim 2020-2025, data komplain klaim 2023-2025, SOP klaim, data bengkel mitra, dan laporan monitoring; serta (3) observasi terbatas terhadap alur kerja

unit klaim dan kunjungan ke bengkel mitra.

Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles et al. (2014) kondensasi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan, dikombinasikan dengan analisis tematik Braun dan Clarke (2006). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik (Sugiyono, 2013; Nowell et al., 2017).

**Tabel 1. Profil Informan Penelitian**

Kode	Jabatan/Peran	Pengalaman
MS-1	Manajemen Senior Unit Klaim	15 tahun
KO-1	Supervisor Operasional Klaim	8 tahun
TI-1	PIC Digitalisasi/Business Process	10 tahun
PB-1	PIC Pengelolaan Bengkel Mitra	12 tahun
MB-1	Pemilik Bengkel Mitra	12 tahun
NS-1	Manajer Fleet Nasabah Korporat	10 tahun

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2026

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Profil Perusahaan dan Kondisi Kinerja Klaim 2020-2025

Perusahaan Asuransi MI merupakan perusahaan asuransi umum yang bernaung di bawah kelompok usaha terintegrasi dengan sektor perbankan, ritel, dan jasa keuangan, dengan kantor pusat di Jakarta Selatan dan jaringan cabang di kota-kota besar Indonesia. Asuransi kendaraan bermotor merupakan lini produk utama dengan kontribusi premi 15-23% terhadap total premi perusahaan sepanjang 2020-2025 (Perusahaan Asuransi MI, 2026).

Data kinerja klaim 2020-2025 membentuk tiga fase kontras. Fase fondasi (2020-2021): rasio klaim perusahaan masih di bawah industri, kondisi operasional relatif sehat. Fase tekanan (2022-2024): rasio klaim melampaui industri dan gap melebar hingga +19,67 p.p. pada 2024, kondisi kritis yang menjadi dasar gap analysis penelitian. Fase pemulihan (2025): klaim turun 25% dari Rp142 miliar menjadi Rp107 miliar, rasio klaim turun dari 58,44% menjadi 42,32%, dan gap terhadap industri menyempit menjadi +2,73 p.p. (AAUI, 2026).

**Tabel 2. Kinerja Klaim Kendaraan Bermotor Perusahaan Asuransi MI vs Industri 2020-2025**

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Premi Industri (Rp M)	14.731	15.685	18.149	19.497	20.143	19.017
Klaim Industri (Rp M)	6.978	5.895	6.499	7.039	7.809	7.528
Rasio Klaim Industri	47,37%	37,58%	35,81%	36,10%	38,77%	39,59%
Premi Perusahaan MI (Rp M)	50	114	233	273	243	253
Klaim Perusahaan MI (Rp M)	19	42	88	123	142	107
Rasio Klaim Perusahaan MI	38,00%	36,84%	37,77%	45,05%	58,44%	42,32%
Gap (Perusahaan-Industri)	-9,37 p.p.	-0,74 p.p.	+1,96 p.p.	+8,95 p.p.	+19,67 p.p.	+2,73 p.p.

Komplain	-	-	-	68	39	31
Klaim (Kasus)						

Sumber: AAUI 2020-2025; Data internal Perusahaan Asuransi MI 2020-2025

estimasi biaya mencapai 30-40% untuk kerusakan sejenis:

*"Sebelum ada sentralisasi bengkel, kami kesulitan mengendalikan estimasi biaya. Satu jenis kerusakan yang sama bisa menghasilkan estimasi biaya yang berbeda di bengkel berbeda, bahkan selisihnya bisa mencapai 30-40%. Tanpa benchmark yang jelas, sangat sulit melakukan review estimasi secara efektif."*

**(PB-1)**

## 2. Lima Sumber Inefisiensi Biaya Klaim

Analisis tematik terhadap seluruh data wawancara mengidentifikasi secara konsisten lima sumber inefisiensi yang saling berkaitan dan berkontribusi pada kenaikan rasio klaim hingga puncaknya 58,44% pada 2024.

a. Variasi Proses Antar Cabang. Sebelum sentralisasi, proses klaim dikelola secara desentralisasi dengan tingkat otonomi tinggi, menciptakan inkonsistensi keputusan klaim antar unit:

*"Ketika kami melakukan audit pada 2020, kami menemukan variasi yang sangat besar antar cabang. Ada cabang yang menyetujui klaim dengan estimasi yang jauh di atas rata-rata pasar, ada yang terlalu longgar dalam memverifikasi dokumen. Ini menciptakan ketidakkonsistenan yang berdampak langsung pada biaya klaim."*

**(MS-1)**

b. Keterlambatan dan Ketidaklengkapan Data Klaim. Sistem pelaporan manual menyebabkan delay input data dan human error:

*"Dulu banyak data klaim yang masuk ke sistem dengan delay, bahkan ada yang sampai seminggu. Dokumen fisik sering kali tidak lengkap, foto kerusakan tidak memadai, atau form tidak terisi dengan benar. Ini memperlambat proses verifikasi dan keputusan klaim."*

**(KO-1)**

c. Variasi Biaya dan Estimasi Bengkel. Tanpa standar tarif terpusat, selisih

d. Lemahnya Mekanisme Deteksi Anomali. Sistem desentralisasi menyulitkan deteksi pola klaim tidak wajar secara dini:

*"Dengan data yang tersebar di banyak cabang, sangat sulit untuk melihat pola secara menyeluruh. Klaim berulang dari satu kendaraan, estimasi yang tidak proporsional, atau dokumen yang meragukan, semuanya baru terdeteksi terlambat karena tidak ada sistem pemantauan terpusat."*

**(MS-1)**

e. Koordinasi Bengkel yang Tidak Terstandar. Perspektif dari sisi bengkel mengkonfirmasi ketidakefisienan sistem lama:

*"Sebelum ada sistem yang jelas dari Perusahaan Asuransi MI, negosiasi tarif sangat tergantung pada hubungan personal dengan PIC cabang masing-masing. Ini tidak efisien dan tidak transparan. Setelah ada sistem terpusat, justru lebih fair karena ada standar yang sama untuk semua bengkel."*

**(MB-1)**

Kelima sumber inefisiensi ini selaras dengan Heizer et al. (2020) yang menekankan bahwa inefisiensi biaya dalam jasa umumnya berakar pada standar proses yang tidak konsisten, koordinasi yang lemah, dan kontrol data yang tidak memadai.

### **3. Implementasi Sentralisasi Operasional Klaim**

Sentralisasi operasional dimulai sejak 2020 melalui tiga mekanisme: (1) konsolidasi otoritas persetujuan klaim ke unit terpusat di kantor pusat, (2) standarisasi SOP klaim yang berlaku seragam di seluruh cabang, dan (3) penguatan mekanisme eskalasi untuk klaim bermasalah. MS-1 menjelaskan rasionalitas strategis:

*"Kami melakukan review strategi setiap kuartal untuk memastikan inisiatif sentralisasi klaim sejalan dengan target perusahaan secara keseluruhan. Sentralisasi ini bukan sekadar efisiensi biaya, tapi juga tentang bagaimana kita memberikan layanan terbaik kepada nasabah melalui proses yang lebih terstandarisasi dan transparan."*

**(MS-1)**

Tantangan terbesar implementasi adalah mengubah mindset staf yang terbiasa dengan cara kerja lama, sebagaimana diakui oleh KO-1:

*"Di awal, jujur cukup kewalahan. Jumlah pekerjaan meningkat karena semua klaim sekarang diproses di pusat. Tapi seiring berjalannya waktu, prosesnya semakin efisien karena sistemnya terus diperbaiki. Sekarang saya merasa lebih nyaman dan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan klaim karena ada panduan yang jelas."*

**(KO-1)**

Dari perspektif manajemen strategik David et al. (2023), sentralisasi merupakan bentuk implementasi strategi yang menuntut penyesuaian struktur, kebijakan, dan koordinasi. Dampak auditabilitas terlihat nyata sebagaimana diungkapkan TI-1:

*"Dengan sistem terpusat, setiap keputusan klaim terdokumentasi dan dapat diaudit. Kami bisa melihat pola persetujuan, membandingkan estimasi dengan realisasi, dan mengidentifikasi outlier secara lebih cepat. Ini yang tidak bisa dilakukan dalam sistem desentralisasi sebelumnya."*

**(TI-1)**

### **4. Implementasi Digitalisasi Pelaporan Klaim**

Digitalisasi diwujudkan melalui platform mobile dan cloud yang memungkinkan pelaporan klaim real-time, validasi otomatis kelengkapan dokumen, foto kerusakan terverifikasi digital, dan GPS auto-tag lokasi kejadian. KO-1 menggambarkan perubahan signifikan:

*"Dengan sistem digital, data klaim masuk secara otomatis ke database kami. Tidak ada lagi entry manual yang rawan human error. Foto kerusakan langsung terverifikasi, data lokasi kejadian ter-tag secara otomatis. Dulu, sering ada klaim yang harus dikembalikan karena data tidak lengkap. Sekarang sistem sudah memvalidasi kelengkapan data sebelum klaim bisa di-submit."*

**(KO-1)**

Digitalisasi juga memperkuat kapabilitas analitik sebagaimana ditekankan TI-1:

*"Dengan basis data digital yang lengkap, kami sekarang bisa melakukan analisis pola klaim"*

*secara berkala. Kami bisa melihat mana kendaraan yang punya history klaim berulang, mana estimasi yang tidak proporsional dibandingkan tipe kerusakan yang dilaporkan. Ini meningkatkan kemampuan kami dalam mendeteksi ketidakwajaran klaim jauh lebih awal."*

**(TI-1)**

Dari perspektif nasabah korporat, NS-1 mengonfirmasi peningkatan pengalaman layanan:

*"Yang paling saya apresiasi adalah transparansi. Melalui dashboard nasabah, kami bisa tracking status klaim secara*

*real-time. Kami tahu klaim kami sudah di tahap mana, siapa yang menangani, kapan estimasi selesai. Dulu, kami harus bolak-balik telepon untuk tanya perkembangan. Sekarang semua informasi ada di ujung jari."*

**(NS-1)**

Hambatan utama digitalisasi meliputi proses data cleansing selama enam bulan dan segmen nasabah ritel yang belum sepenuhnya beralih dari sistem konvensional (TI-1). Temuan ini sejalan dengan Jain dan Sharma (2024) yang menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi bergantung pada kesiapan SDM dan budaya organisasi.

**Tabel 3. Perbandingan Proses Pelaporan Klaim Sebelum dan Sesudah Digitalisasi**

Aspek Proses	Sebelum Digitalisasi	Setelah Digitalisasi
Pelaporan klaim	Formulir manual/telepon	Aplikasi mobile, input real-time
Kelengkapan dokumen	Sering tidak lengkap	Validasi otomatis sebelum submit
Foto kerusakan	Foto fisik, sering tidak memadai	Foto digital terverifikasi otomatis
Data lokasi	Deklarasi nasabah, tidak terverifikasi	GPS auto-tag, terverifikasi sistem
Waktu input data	Delay 1–7 hari kerja	Real-time, maksimal 1 jam
Transparansi status	Nasabah harus menelepon	Dashboard tracking real-time
Audit trail	Dokumen fisik, rawan hilang	Log digital permanen
Deteksi anomali	Manual, lambat	Automated flagging berbasis data

Sumber: Data primer wawancara informan, 2026

### 5. Implementasi Sentralisasi Bengkel Mitra

Sentralisasi bengkel diwujudkan melalui: (1) seleksi dan akreditasi bengkel berstandar ketat, (2) negosiasi tarif terpusat dengan benchmark harga nasional, (3) monitoring kinerja berkala berbasis sistem digital, dan (4) evaluasi kualitas perbaikan berbasis metrik terukur. PB-1 menjelaskan:

*"Sebelum ada sentralisasi bengkel, penunjukan bengkel lebih bersifat ad hoc dan*

*tergantung pada relasi personal di masing-masing cabang. Sekarang ada proses seleksi yang ketat: bengkel harus memenuhi standar fasilitas, kompetensi teknisi, sistem pencatatan, dan kapasitas pengerjaan. Hanya bengkel yang lulus akreditasi yang masuk dalam jaringan rekanan kami."*

**(PB-1)**

Perspektif bengkel mitra mengungkap dampak positif yang melampaui hubungan transaksional:

"Sekarang, setelah beberapa tahun berjalan, saya justru merasa berterima kasih. Standarisasi yang diterapkan Perusahaan Asuransi MI membuat bengkel saya lebih profesional. Kami punya SOP yang jelas, manajemen suku

cadang yang lebih teratur, dan sistem pencatatan yang rapi. Ini tidak hanya bermanfaat untuk kerjasama dengan Perusahaan Asuransi MI, tapi juga meningkatkan kualitas layanan kami secara keseluruhan."

(MB-1)

**Tabel 4. Dampak Sentralisasi Bengkel terhadap Pengendalian Biaya Perbaikan**

Aspek	Sebelum Sentralisasi	Setelah Sentralisasi
Penunjukan bengkel	Ad hoc, tergantung relasi cabang	Melalui sistem akreditasi terpusat
Penetapan tarif	Negosiasi individual per cabang	Benchmark tarif nasional terpusat
Variasi estimasi biaya	Selisih 30–40% kerusakan sejenis	Standar estimasi tervalidasi sistem
Monitoring kualitas	Audit tidak rutin	Audit berkala berbasis KPI
Waktu pengerjaan	Tidak terkontrol	SLA waktu pengerjaan termonitor
Daya tawar negosiasi	Lemah (per cabang)	Kuat (agregat nasional)

Sumber: Data primer wawancara informan PB-1 dan MB-1, 2026

### 6. Integrasi Tiga Strategi: Dampak dan Pembahasan Teoritis

Temuan kunci penelitian ini adalah ketiga strategi bekerja secara sinergis sebagai satu ekosistem. MS-1 menegaskan:

"Ketiga inisiatif ini dirancang sebagai satu sistem. Digitalisasi menyediakan data yang akurat dan cepat. Sentralisasi operasional memastikan keputusan berbasis data tersebut dibuat secara konsisten. Sentralisasi bengkel memastikan biaya perbaikan terkendali di ujung rantai klaim. Kalau salah satu tidak jalan, efektivitas keseluruhan sistem akan berkurang."

(MS-1)

Dampak integratif terkonfirmasi secara kuat oleh data 2025: klaim turun

25% (Rp142 M → Rp107 M), rasio klaim turun 16,12 p.p. (58,44% → 42,32%), dan gap industri menyempit dari +19,67 p.p. menjadi +2,73 p.p. (AAUI, 2026). Perbaikan ini didampangi penurunan komplain klaim 54% (68 → 31 kasus), mengindikasikan bahwa efisiensi biaya dan kualitas layanan bergerak searah.

Dalam kerangka manajemen strategik David et al. (2023), integrasi ketiga strategi mencerminkan siklus lengkap formulasi–implementasi–evaluasi. Bukti bahwa gap menyempit dari +19,67 p.p. menjadi +2,73 p.p. hanya dalam satu tahun mengkonfirmasi efektivitas sistem evaluasi berbasis dashboard real-time. Dari perspektif cost leadership Porter (1985), nilai klaim turun Rp41 miliar sementara premi hanya turun Rp2 miliar, membuktikan bahwa perbaikan efisiensi bersumber

dari sisi klaim, bukan penyesuaian portofolio semata.

Efisiensi proses yang dicapai mengkonfirmasi proposisi Heizer et al. (2020) bahwa standardisasi dan kontrol proses merupakan kunci efisiensi jasa. Digitalisasi sebagai mekanisme kontrol strategis sejalan dengan Varadarajan (2024) dan Maiano et al. (2023). Perlu dicatat bahwa rasio klaim industri 2025 stabil di 39,59% (AAUI, 2026), mengindikasikan perbaikan perusahaan lebih banyak bersumber dari intervensi internal, bukan kondisi industri yang membaik.

Gap +2,73 p.p. yang masih tersisa mengindikasikan ruang optimalisasi lanjutan pada lima area: (1) penguatan deteksi anomali berbasis AI/ML; (2) percepatan adopsi digital di segmen nasabah ritel; (3) penguatan evaluasi bengkel berbasis KPI terukur; (4) pengembangan benchmark estimasi real-time; dan (5) peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan berbasis skenario klaim aktual.

NS-1 sebagai nasabah korporat memberikan konfirmasi eksternal atas perbaikan menyeluruh:

*"Sebagai nasabah yang mengelola ratusan unit kendaraan, kami sangat merasakan peningkatan kualitas layanan klaim dalam beberapa tahun terakhir. Prosesnya lebih terstruktur, lebih cepat, dan lebih transparan. Semuanya terintegrasi, dari pelaporan digital sampai bengkel rekanan. Ini menunjukkan bahwa strategi mereka memang terarah."*

(NS-1)

## (PENUTUP

### Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa lima sumber inefisiensi utama fragmentasi proses antar cabang,

keterlambatan dokumen klaim, variasi estimasi bengkel (30-40%), lemahnya monitoring real-time, dan koordinasi bengkel yang tidak terstandar secara bersama-sama berkontribusi terhadap lonjakan rasio klaim dari 38,00% (2020) menjadi 58,44% (2024), menciptakan gap +19,67 p.p. terhadap rasio klaim industri.

Perusahaan Asuransi MI mengimplementasikan tiga strategi terintegrasi: sentralisasi operasional, digitalisasi pelaporan klaim, dan sentralisasi bengkel mitra. Ketiganya dijalankan sebagai satu ekosistem pengendalian, dengan hambatan implementasi berupa resistensi perubahan staf operasional, kebutuhan investasi infrastruktur digital, dan perlunya penyesuaian kapasitas SDM yang diatasi melalui komitmen manajemen dan pendekatan bertahap.

Dampak integrasi ketiga strategi terbukti terukur dan signifikan: rasio klaim turun 16,12 p.p. dari 58,44% (2024) menjadi 42,32% (2025); nilai klaim turun 25%; gap terhadap industri menyempit dari +19,67 p.p. menjadi +2,73 p.p. (AAUI, 2026); dan komplain klaim menurun 54% dari 68 kasus menjadi 31 kasus. Perbaikan simultan pada dimensi efisiensi biaya dan kualitas layanan membuktikan bahwa strategi pengendalian klaim tidak bersifat zero-sum terhadap pengalaman nasabah.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian integrasi sentralisasi, digitalisasi, dan pengelolaan bengkel sebagai satu paket strategi pengendalian klaim, mengkonfirmasi relevansi cost leadership Porter dalam industri jasa asuransi. Klaim bukan sekadar beban finansial, tetapi proses strategis yang menentukan efisiensi, kontrol, kepercayaan nasabah, dan pada akhirnya daya saing premi perusahaan di pasar.

## Saran

Bagi Perusahaan Asuransi MI: (1) membangun dashboard pemantauan rasio klaim komparatif terhadap industri sebagai sistem deteksi dini; (2) mengembangkan analitik prediktif berbasis data historis klaim untuk identifikasi risiko proaktif; (3) memperluas sistem skoring bengkel berbasis kinerja aktual; dan (4) memformalkan mekanisme umpan balik lintas fungsi antara unit klaim, TI, bengkel mitra, dan manajemen risiko.

Bagi penelitian selanjutnya: (1) penelitian komparatif lintas perusahaan asuransi umum untuk meningkatkan generalisasi temuan; (2) penelitian kuantitatif menguji secara statistik hubungan digitalisasi dan sentralisasi terhadap kinerja rasio klaim; (3) penelitian tentang dampak digitalisasi terhadap kepuasan tertanggung; dan (4) kajian kesiapan adopsi teknologi analitik prediktif dalam manajemen klaim asuransi kendaraan di Indonesia

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Braun, V., Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–107.
- [2] Creswell, J. W., Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- [3] David, F. R., David, F. R., David, M. E. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- [4] Heizer, J., Render, B., Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson.
- [5] Jain, D., Sharma, H. (2024). Snapshot of digital transformation from the perspective of human resource management: A bibliometric approach. *Business Process Management Journal*, 30(3), 726–750.
- [6] Kotler, P., Armstrong, G., Balasubramanian, S. (2024). *Principles of marketing* (19th ed.). Pearson.
- [7] Maiano, L., et al. (2023). A deep-learning-based antifraud system for car-insurance claims. *Expert Systems With Applications*, 231, 120644.
- [8] Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- [9] Noor, L. S. (2025). Innovative marketing management strategies: Adapting to the digital transformation era. *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 11(2), 77–87.
- [10] Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- [11] Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Statistik Perasuransian Indonesia 2023*. OJK.
- [12] Perusahaan Asuransi MI. (2026). *Laporan analisis internal premi, klaim, dan komplain klaim kendaraan bermotor periode 2020–2025*. Dokumen internal perusahaan.
- [13] Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- [14] Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [15] Varadarajan, R. (2024). Inclusive innovations in services: Leveraging digital technologies for inclusive innovations in

- healthcare services. *European Journal of Marketing*, 58(13), 107–129.
- [16] Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- [17] Zhu, X., Wang, J., Liu, B., Di, X. (2021). Inventory stickiness, environmental dynamism, financial constraints and survival of new SMEs in China. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(2), 400–422.