

**ANALYSIS OF OPERATIONAL AND BUSINESS PROCESS OPTIMIZATION TO
IMPROVE SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA) IN THE ISSUANCE OF
INSURANCE POLICIES AND BILLING NOTES AT PT ASURANSI X**

**ANALISIS OPTIMALISASI OPERASIONAL DAN PROSES BISNIS DALAM
MENINGKATKAN SERVICE LEVEL AGREEMENT (SLA) PADA
PENERBITAN POLIS DAN NOTA TAGIHAN DI PT ASURANSI X**

Eka Julianti Nurrahim¹, Antonius Anton Lie², Suhartono³

Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Triskati²

ekajnurrahim@mail.com¹, 23antonlie@gmail.com², suhartono82@yahoo.com^{3*}

ABSTRACT

This study aims to analyze the operational and business processes involved in issuing insurance policies and billing notes at PT Asuransi X, identify the factors affecting the achievement of the Service Level Agreement (SLA), and formulate optimization strategies to improve operational performance. A qualitative case study approach was employed. Data were collected through in-depth interviews with five informants, observations, and document analysis, and were analyzed using the Miles and Huberman interactive model. The findings reveal that the policy and billing note issuance process has established operational procedures; however, SLA achievement has not been fully optimized due to incomplete supporting documents, manual processing activities, limited system integration, ineffective cross-functional coordination, policy complexity, and human resource competency issues. The proposed optimization strategies include system integration, business process automation, standardized operational procedures, stronger cross-departmental coordination, employee competency development, SLA monitoring dashboards, and continuous improvement initiatives. These strategies are expected to enhance operational efficiency and improve SLA performance sustainably.

Keywords: operational management, business process, Service Level Agreement (SLA), insurance policy, insurance company.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses operasional dan proses bisnis penerbitan polis dan nota tagihan di PT Asuransi X, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian *Service Level Agreement* (SLA), serta merumuskan strategi optimalisasi untuk meningkatkan kinerja operasional. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap lima informan, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penerbitan polis dan nota tagihan telah memiliki prosedur operasional yang jelas, namun pencapaian SLA belum optimal akibat beberapa kendala, yaitu dokumen yang belum lengkap, aktivitas manual dalam penyusunan polis, keterbatasan integrasi sistem, koordinasi antar Departemen yang belum efektif, kompleksitas jenis pertanggungan, serta kompetensi sumber daya manusia. Strategi optimalisasi yang direkomendasikan meliputi integrasi sistem, otomatisasi proses bisnis, standarisasi prosedur operasional, penguatan koordinasi lintas Departemen, peningkatan kompetensi SDM, pemanfaatan dashboard monitoring SLA, dan penerapan continuous improvement. Implementasi strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pencapaian SLA secara berkelanjutan.

Kata Kunci: operasional, proses bisnis, *Service Level Agreement* (SLA), polis, perusahaan asuransi..

PENDAHULUAN

Perkembangan industri asuransi di Indonesia menunjukkan persaingan yang semakin ketat seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap perlindungan risiko. Kondisi tersebut mendorong perusahaan asuransi untuk tidak hanya berfokus pada pengembangan produk, tetapi juga

meningkatkan kualitas pelayanan operasional agar mampu memenuhi harapan nasabah. Kualitas pelayanan menjadi salah satu faktor utama dalam menciptakan kepuasan pelanggan dan mempertahankan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk menyelenggarakan proses bisnis yang efektif, efisien, serta didukung oleh

sistem operasional yang mampu memberikan layanan secara cepat, tepat, dan akurat.

Dalam industri asuransi, proses operasional memiliki peran penting dalam menjamin kelancaran pelayanan kepada nasabah. Salah satu proses yang menjadi perhatian adalah penerbitan polis dan nota tagihan. Polis merupakan dokumen hukum yang menjadi bukti adanya perjanjian pertanggungan antara perusahaan asuransi dengan tertanggung, sedangkan nota tagihan merupakan dasar penagihan premi yang harus diterbitkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Ketepatan waktu penerbitan kedua dokumen tersebut menjadi indikator penting dalam menilai kualitas pelayanan perusahaan karena berkaitan langsung dengan kepastian perlindungan asuransi, proses administrasi, serta penerimaan premi perusahaan.

Untuk menjaga kualitas pelayanan, perusahaan asuransi menetapkan *Service Level Agreement* (SLA) sebagai standar waktu penyelesaian setiap proses operasional. SLA berfungsi sebagai alat pengendalian kinerja sekaligus indikator efektivitas proses bisnis dalam memenuhi target pelayanan yang telah ditetapkan. Tingkat pencapaian SLA yang tinggi menunjukkan bahwa proses operasional berjalan secara efektif, sedangkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan mengindikasikan adanya hambatan yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, pencapaian SLA menjadi salah satu ukuran keberhasilan operasional perusahaan.

Meskipun demikian, implementasi proses operasional pada perusahaan asuransi masih menghadapi berbagai tantangan. Meningkatnya volume pekerjaan, kompleksitas produk asuransi, perkembangan kebutuhan pelanggan, serta tuntutan digitalisasi menyebabkan proses bisnis menjadi semakin kompleks.

Di sisi lain, koordinasi antar Departemen, kesiapan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan proses operasional. Apabila faktor-faktor tersebut tidak dikelola secara optimal, maka berpotensi menimbulkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan yang berdampak pada tidak tercapainya target SLA.

PT Asuransi X merupakan salah satu perusahaan asuransi umum yang memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan melalui penerapan standar operasional dan target *Service Level Agreement* (SLA). Dalam pelaksanaannya, proses penerbitan polis dan nota tagihan melibatkan beberapa unit kerja, yaitu Marketing, Underwriting, dan *Technical Analyst And Risk Engineering*, sehingga memerlukan koordinasi yang baik agar proses dapat berjalan sesuai target waktu yang telah ditetapkan. Namun, berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara pendahuluan, masih ditemukan beberapa kondisi yang menyebabkan pencapaian SLA belum optimal. Permasalahan tersebut antara lain keterlambatan penyampaian dokumen dari unit pemasaran, aktivitas manual dalam penyusunan polis, keterbatasan integrasi sistem informasi, koordinasi lintas Departemen yang belum optimal, kompleksitas jenis pertanggungan, serta perbedaan kompetensi sumber daya manusia. Berbagai kendala tersebut berdampak pada meningkatnya waktu penyelesaian proses penerbitan polis dan nota tagihan sehingga target SLA belum dapat dicapai secara konsisten.

Optimalisasi proses operasional tidak hanya berkaitan dengan percepatan waktu penyelesaian pekerjaan, tetapi juga menyangkut penyederhanaan proses bisnis, pengurangan aktivitas

yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value added activities*), peningkatan koordinasi, serta pemanfaatan teknologi informasi secara lebih efektif. Penerapan proses bisnis yang efisien akan memberikan manfaat bagi perusahaan, antara lain meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi risiko kesalahan administrasi, mempercepat pelayanan kepada pelanggan, serta mendukung pencapaian target kinerja operasional secara berkelanjutan.

Beberapa penelitian terdahulu telah membahas mengenai peningkatan kualitas proses bisnis pada industri asuransi. Safitri dan Ferezagia (2023) menunjukkan bahwa keterlambatan proses underwriting dipengaruhi oleh kelengkapan dokumen yang diterima sehingga berdampak terhadap pencapaian SLA. Sementara itu, Putra dan Nurmala (2024) mengemukakan bahwa penerapan *Business Process Management* (BPM) mampu meningkatkan efisiensi proses bisnis melalui penyederhanaan alur kerja dan pengurangan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah. Penelitian lain juga menekankan bahwa digitalisasi proses operasional dan integrasi sistem informasi mampu meningkatkan efektivitas pelayanan pada perusahaan jasa.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih berfokus pada proses underwriting, transformasi digital, atau peningkatan efisiensi proses bisnis secara umum. Belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji optimalisasi proses operasional penerbitan polis dan nota tagihan dengan mengintegrasikan aspek operasional, proses bisnis, pencapaian *Service Level Agreement* (SLA), koordinasi antar Departemen, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam satu kesatuan analisis. Selain itu, sebagian besar

penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menggambarkan secara mendalam kondisi operasional yang terjadi di lapangan.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat research gap, yaitu masih terbatasnya penelitian yang menganalisis secara komprehensif faktor-faktor operasional yang memengaruhi pencapaian SLA pada proses penerbitan polis dan nota tagihan di perusahaan asuransi umum dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui analisis mendalam terhadap proses operasional yang berlangsung di PT Asuransi X.

Adapun novelty penelitian ini terletak pada penyusunan strategi optimalisasi operasional yang didasarkan pada hasil triangulasi data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian tidak hanya mengidentifikasi faktor penyebab keterlambatan pencapaian SLA, tetapi juga merumuskan strategi perbaikan yang meliputi integrasi sistem informasi, otomatisasi proses bisnis, standarisasi prosedur operasional, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, penguatan koordinasi lintas Departemen, penerapan dashboard monitoring SLA secara *real-time*, serta implementasi continuous improvement sebagai upaya meningkatkan efektivitas proses bisnis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara akademis maupun praktis. Secara akademis, penelitian ini memperkaya kajian mengenai manajemen operasional, proses bisnis, dan *Service Level Agreement* pada industri asuransi melalui pendekatan kualitatif. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi PT Asuransi X dalam merumuskan kebijakan optimalisasi proses operasional sehingga mampu

meningkatkan efisiensi kerja, memperbaiki kualitas pelayanan, dan meningkatkan pencapaian SLA secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses operasional dan proses bisnis penerbitan polis dan nota tagihan di PT Asuransi X, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian *Service Level Agreement* (SLA), serta merumuskan strategi optimalisasi operasional dan proses bisnis guna meningkatkan efektivitas pelayanan perusahaan..

LANDASAN TEORI

Operasional

Harsasi et al. (2025) menjelaskan bahwa *operational processes include the internal mechanisms that ensure efficiency, consistency, and reliability in the delivery of insurance services*. Proses operasional yang terstruktur memungkinkan perusahaan memproses polis, transaksi, dan klaim secara cepat dan akurat sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam industri jasa seperti asuransi, kecepatan dan ketepatan pelayanan menjadi indikator penting dalam menilai kualitas operasional perusahaan..

Optimalisasi Operasional

Duku *Fundamentals of Business Process Management* oleh Malron Dumas et al (2013), optimalisasi operasional merujuk pada upaya sistematis untuk memperbaiki efisiensi, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan produktivitas. Upaya sistematis untuk menganalisis, mendesain ulang, mengimplementasikan, dan memantau proses bisnis guna mencapai peningkatan signifikan dalam metrik kinerja (biaya, waktu, kualitas, layanan, keberlanjutan). Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi,

efektivitas, fleksibilitas, dan nilai bagi pelanggan dengan menyempurnakan cara pekerjaan dilakukan, baik di dalam organisasi maupun melintasi seluruh rantai pasok.

Proses Bisnis

Menurut Darwin Raja dalam buku *Manajemen Operasional Strategi Dan Praktik Terbaik* (2024) proses bisnis adalah elemen inti dalam manajemen operasional. Ini mengacu pada langkah-langkah yang diperlukan untuk mengubah input menjadi output yang diinginkan.

Underwriting

Dalam buku *Manajemen Asuransi* oleh Herman Darmawi (2006), underwriting merupakan proses penyelesaian dan pengelompokan risiko yang akan ditanggung. Tugas itu merupakan sebuah elemen yang esensial dalam operasional perusahaan asuransi, sebab maksud underwriting adalah memaksimalkan laba melalui penerimaan distribusi risiko yang diperkirakan akan mendatangkan laba.

Selain aspek profitabilitas, underwriting juga berperan penting dalam menjaga kualitas pelayanan perusahaan kepada tertanggung. Menurut penelitian Nurul Zahra et al. (2023), underwriting menjadi bagian penting dalam pencapaian *Service Level Agreement* (SLA) karena proses underwriting menentukan kecepatan penerbitan polis dan penyelesaian permohonan asuransi. Ketepatan waktu dalam proses underwriting akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendukung efektivitas operasional perusahaan.

Asuransi

Dalam buku *Konsep Risiko dan Asuransi Umum* oleh Reza Ronaldo (2020), secara umum asuransi diartikan

sebagai suatu perjanjian oleh para pihak yang memuat kesepakatan bahwa penanggung yang mendapatkan premi telah menjanjikan kepada tertanggung untuk mengganti kerugian atas sesuatu yang dipertanggung karena suatu sebab tertentu yang tidak disengaja.

Dalam buku 4 Perasuransian – Seri Literasi Keuangan oleh OJK, asuransi (*Insurance*) berasal dari kata *assurance* yang berarti jaminan atau perlindungan. Asuransi secara hukum dapat didefinisikan sebagai suatu perikatan antara dua pihak yaitu: Penanggung (perusahaan asuransi) dan Tertanggung (individu atau badan usaha). Penanggung mengikatkan diri untuk memberikan ganti rugi kepada Tertanggung, bila terjadi peristiwa atau musibah yang dijamin dalam polis. Tertanggung membayar sejumlah uang kepada Penanggung yang disebut premi, sebagai imbal jasa atas pengalihan risiko dari Tertanggung kepada Penanggung.

Polis Asuransi

Dalam buku Perasuransian (2016) polis merupakan tanda bukti perjanjian pertanggungan yang merupakan bukti tertulis yang memuat hak dan kewajiban dan ketentuan lainnya.

Dalam buku Konsep Risiko dan Asuransi Umum (2020), pemegang polis adalah pihak yang mengikatkan diri berdasarkan perjanjian dengan perusahaan asuransi, perusahaan asuransi syariah, perusahaan reasuransi, atau perusahaan reasuransi syariah untuk mendapatkan perlindungan atau pengelolaan atas risiko bagi dirinya, tertanggung, atau peserta lain.

Service Level Agreement (SLA)

Dalam *Service Level Agreement* (SLA) merupakan kesepakatan formal antara penyedia layanan dan pengguna layanan yang mendefinisikan tingkat kualitas layanan yang harus dipenuhi

oleh penyedia layanan. Menurut Varela et al. (2014), SLA secara tradisional digunakan untuk mengukur dan mengendalikan kualitas layanan melalui indikator yang bersifat objektif dan terukur, seperti waktu respons, tingkat ketersediaan layanan (*availability*), kecepatan penyelesaian proses, dan tingkat kesalahan layanan.

Varela et al (2014) menjelaskan bahwa SLA berfungsi sebagai mekanisme pengendalian kinerja yang memungkinkan organisasi menetapkan target layanan yang jelas, memonitor pencapaiannya, serta mengevaluasi efektivitas proses operasional. Dalam praktiknya, SLA digunakan sebagai alat untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan memenuhi ekspektasi pelanggan.

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini berangkat dari kondisi bahwa pencapaian *Service Level Agreement* (SLA) pada proses penerbitan polis dan nota tagihan dipengaruhi oleh efektivitas operasional dan proses bisnis perusahaan. Hambatan seperti dokumen yang tidak lengkap, aktivitas manual, keterbatasan sistem informasi, koordinasi antar Departemen, kompleksitas jenis pertanggungan, dan kompetensi sumber daya manusia berpotensi menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan.

Melalui pendekatan manajemen operasional dan *Business Process Management* (BPM), penelitian ini menganalisis penyebab utama keterlambatan proses dan merumuskan strategi optimalisasi berupa integrasi sistem, otomatisasi proses bisnis, standarisasi prosedur operasional, peningkatan kompetensi SDM, penguatan koordinasi lintas Departemen, serta pemanfaatan dashboard monitoring SLA. Strategi tersebut diharapkan

mampu meningkatkan efektivitas operasional sehingga target SLA dapat dicapai secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai proses operasional dan proses bisnis dalam penerbitan polis dan nota tagihan di PT Asuransi X. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali informasi secara komprehensif mengenai kondisi operasional, faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian *Service Level Agreement* (SLA), serta strategi optimalisasi yang dapat diterapkan berdasarkan kondisi nyata di perusahaan.

Penelitian dilaksanakan di PT Asuransi X, khususnya pada Departemen *Technical Analysis And Risk Engineering* (TARE), dengan melibatkan unit kerja yang berkaitan langsung dengan proses penerbitan polis dan nota tagihan, yaitu Marketing, Underwriting, dan IT. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* karena perusahaan memiliki standar SLA dalam proses penerbitan polis dan nota tagihan sehingga relevan dengan tujuan penelitian.

Informan penelitian ditentukan menggunakan *purposive sampling*, yaitu memilih narasumber yang memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan langsung dalam proses operasional yang diteliti. Sebanyak lima informan berpartisipasi dalam penelitian, terdiri atas satu Operation Group Head, satu Department Head TARE, dua staf TARE, dan satu Underwriter. Komposisi informan disajikan pada Tabel 1.

Kode Informan	Jabatan	Departemen	Masa Kerja
CP	Operation Group Head	Operation	26 Tahun
AR	Department Head	TARE (<i>Technical Analyst And Risk Engineering</i>)	11 Tahun
SH	Staff	TARE (<i>Technical Analyst And Risk Engineering</i>)	7 Tahun
NNR	Staff	TARE (<i>Technical Analyst And Risk Engineering</i>)	7 Tahun
EA	Underwriter	Underwriting	14 Tahun

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan tujuan penelitian sehingga memungkinkan peneliti memperoleh informasi secara mendalam mengenai pelaksanaan operasional, kendala yang dihadapi, pencapaian SLA, serta usulan perbaikan proses bisnis. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas operasional penerbitan polis dan nota tagihan untuk memahami alur kerja, koordinasi antarunit, penggunaan sistem informasi, serta pelaksanaan standar operasional. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap berbagai dokumen perusahaan, seperti

Standar Operasional Prosedur (SOP), data pencapaian SLA, alur proses bisnis, dan dokumen pendukung lainnya sebagai teknik triangulasi untuk memperkuat validitas data.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi, mengelompokkan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi, tabel, dan matriks agar hubungan antar-temuan dapat dipahami secara sistematis. Tahap akhir dilakukan dengan menarik kesimpulan melalui proses verifikasi secara terus-menerus sehingga diperoleh temuan penelitian yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari informan yang berasal dari Departemen berbeda, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penerapan triangulasi bertujuan meningkatkan kredibilitas hasil penelitian serta memastikan bahwa temuan yang diperoleh mencerminkan kondisi operasional yang sebenarnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Operasional dan Proses Bisnis Penerbitan Polis dan Nota Tagihan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penerbitan polis dan nota tagihan di PT Asuransi X melibatkan koordinasi antara Departemen Marketing, Underwriting, dan *Technical Analyst And Risk Engineering* (TARE).

Proses dimulai ketika Marketing memperoleh konfirmasi penutupan asuransi dan mengajukan permintaan analisis risiko kepada Underwriting. Setelah risiko disetujui, Underwriting menerbitkan *Quotation Slip* sebagai dasar penerbitan polis. Selanjutnya Marketing mengirimkan permintaan penerbitan melalui *Tugu Ticketing System* (TTS) kepada Departemen *Technical Analyst And Risk Engineering* untuk dilakukan proses administrasi, penyusunan polis, dan penerbitan nota tagihan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan seluruh informan, alur operasional tersebut telah didukung oleh Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mengatur pembagian tugas pada setiap unit kerja. Penggunaan sistem TTS memudahkan proses distribusi pekerjaan, sementara sistem *Tugu Insurance Core System* (TICS) digunakan untuk melakukan input data dan menghasilkan nomor quotation maupun dokumen polis. Selain itu, koordinasi antar Departemen dilakukan secara berkesinambungan untuk memastikan setiap tahapan proses berjalan sesuai ketentuan perusahaan.

Meskipun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa beberapa aktivitas masih dilakukan secara manual, seperti penyesuaian *wording* polis, penyusunan klausul khusus, dan pemeriksaan akhir dokumen sebelum diterbitkan. Aktivitas tersebut menyebabkan waktu penyelesaian menjadi lebih panjang, terutama pada polis dengan karakteristik pertanggungan yang kompleks. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses bisnis yang telah terstruktur masih memiliki aktivitas yang belum memberikan nilai tambah (*non-value added activities*) sehingga berpotensi mengurangi efisiensi operasional.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep *Business Process Management* (BPM) yang dikemukakan Dumas et al. (2013), bahwa proses bisnis perlu dievaluasi secara berkelanjutan untuk menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dan meningkatkan efektivitas organisasi. Hasil penelitian Putra dan Nurmala (2024) juga menunjukkan bahwa penyederhanaan proses bisnis melalui pendekatan BPM mampu meningkatkan efisiensi operasional pada perusahaan asuransi. Dengan demikian, proses operasional di PT Asuransi X telah berjalan sesuai prosedur, namun masih memerlukan penyempurnaan agar proses penerbitan polis dan nota tagihan dapat dilakukan secara lebih efisien.

Faktor-Faktor yang Menyebabkan Belum Optimalnya Pencapaian Service Level Agreement (SLA)

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, penelitian mengidentifikasi enam faktor utama yang memengaruhi pencapaian *Service Level Agreement* (SLA) pada proses penerbitan polis dan nota tagihan.

Faktor pertama adalah ketidaklengkapan dokumen yang diterima dari unit Marketing. Dokumen yang belum lengkap mengharuskan petugas melakukan konfirmasi ulang kepada pihak terkait sehingga proses tidak dapat dilanjutkan sesuai target waktu. Kondisi ini menjadi penyebab awal terjadinya keterlambatan pada tahapan berikutnya.

Faktor kedua adalah aktivitas manual dalam penyusunan polis. Meskipun perusahaan telah menggunakan sistem informasi, beberapa pekerjaan seperti penyesuaian klausul, *wording* polis, dan pemeriksaan akhir masih dilakukan secara manual. Aktivitas tersebut meningkatkan waktu penyelesaian pekerjaan sekaligus

membuka peluang terjadinya kesalahan administrasi.

Faktor ketiga adalah keterbatasan integrasi sistem informasi. Sistem yang digunakan belum sepenuhnya menghubungkan seluruh proses operasional sehingga sebagian data masih harus dipindahkan atau diverifikasi secara manual. Akibatnya, efisiensi proses belum dapat dicapai secara optimal.

Selain aspek teknologi, penelitian juga menemukan bahwa koordinasi antar Departemen berpengaruh terhadap pencapaian SLA. Proses penerbitan polis melibatkan beberapa unit kerja sehingga keterlambatan komunikasi atau revisi dokumen pada salah satu unit akan memengaruhi keseluruhan proses. Di samping itu, kompleksitas jenis pertanggung jawaban menyebabkan waktu penyelesaian menjadi lebih lama karena memerlukan analisis risiko dan penyesuaian klausul yang lebih rinci.

Faktor terakhir adalah kompetensi sumber daya manusia (SDM). Kemampuan karyawan dalam memahami produk asuransi, menggunakan sistem informasi, dan menyelesaikan pekerjaan secara tepat berpengaruh terhadap efektivitas operasional. Perbedaan pengalaman kerja dan tingkat penguasaan sistem menyebabkan kecepatan penyelesaian pekerjaan tidak selalu sama pada setiap petugas.

Temuan ini memperkuat penelitian Safitri dan Ferezagia (2023) yang menyatakan bahwa kelengkapan dokumen merupakan faktor penting dalam pencapaian SLA. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa pencapaian SLA dipengaruhi oleh kombinasi berbagai faktor operasional, bukan hanya aspek administrasi. Oleh karena itu, perbaikan operasional perlu dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan aspek proses bisnis,

teknologi, koordinasi, dan kompetensi SDM.

Analisis Tingkat Pencapaian *Service Level Agreement* (SLA)

PT Asuransi X menerapkan *Service Level Agreement* (SLA) sebagai indikator kinerja untuk mengukur ketepatan waktu penyelesaian penerbitan polis dan nota tagihan. Setiap pekerjaan yang diterima melalui sistem TTS dipantau berdasarkan target waktu yang telah ditetapkan perusahaan. Monitoring dilakukan menggunakan dashboard operasional sehingga koordinator dapat mengetahui status penyelesaian setiap pekerjaan secara *real-time*.

Hasil observasi menunjukkan bahwa sistem monitoring telah membantu perusahaan mengidentifikasi pekerjaan yang berpotensi melewati batas SLA. Namun, keberadaan sistem tersebut belum sepenuhnya mampu menghilangkan keterlambatan karena penyebab utama berasal dari proses operasional yang masih melibatkan aktivitas manual, revisi dokumen, dan koordinasi lintas Departemen.

Berdasarkan hasil dokumentasi, perusahaan secara rutin melakukan evaluasi terhadap pencapaian SLA sebagai bagian dari pengendalian operasional. Evaluasi tersebut menjadi dasar bagi manajemen dalam mengidentifikasi penyebab keterlambatan dan menentukan langkah perbaikan. Hal ini menunjukkan bahwa SLA tidak hanya berfungsi sebagai indikator kinerja, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian untuk mendorong perbaikan proses bisnis secara berkelanjutan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Varela et al. (2014) yang menjelaskan bahwa SLA merupakan mekanisme pengukuran kualitas layanan berdasarkan indikator yang objektif dan terukur. Selain itu, hasil penelitian juga

mendukung temuan Nurul Zahra et al. (2023) bahwa efektivitas koordinasi, kelengkapan administrasi, dan pengawasan operasional merupakan faktor penting dalam pencapaian SLA. Dengan demikian, tingkat pencapaian SLA di PT Asuransi X sangat dipengaruhi oleh efektivitas keseluruhan proses bisnis, bukan hanya kecepatan penyelesaian pekerjaan pada satu unit tertentu.

Strategi Optimalisasi Operasional dan Proses Bisnis dalam Meningkatkan *Service Level Agreement* (SLA)

Berdasarkan hasil penelitian, strategi optimalisasi yang diusulkan difokuskan pada perbaikan proses bisnis secara menyeluruh agar mampu meningkatkan pencapaian *Service Level Agreement* (SLA). Strategi pertama adalah integrasi sistem informasi untuk mengurangi perpindahan data secara manual dan mempercepat pertukaran informasi antar Departemen. Integrasi sistem diharapkan mampu meningkatkan akurasi data sekaligus mempercepat penyelesaian proses administrasi.

Strategi kedua adalah otomatisasi proses bisnis, khususnya pada aktivitas yang bersifat berulang, seperti pembuatan draft polis, pengisian data standar, dan penyusunan dokumen administrasi. Otomatisasi akan mengurangi beban kerja administratif serta meminimalkan risiko kesalahan manusia.

Strategi berikutnya adalah standarisasi prosedur operasional, penguatan koordinasi lintas Departemen, dan peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan yang berkelanjutan. Ketiga strategi tersebut bertujuan menciptakan proses kerja yang lebih konsisten, mempercepat penyelesaian kendala operasional, serta meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan proses bisnis.

Selain itu, penelitian merekomendasikan pemanfaatan dashboard monitoring SLA secara *real-time* sebagai alat pengendalian operasional dan penerapan *continuous improvement* melalui evaluasi berkala terhadap proses bisnis. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi hambatan secara lebih cepat serta menyusun tindakan korektif yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi praktis berupa model strategi optimalisasi operasional yang mengintegrasikan aspek proses bisnis, teknologi informasi, koordinasi organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia dalam satu kerangka perbaikan. Pendekatan tersebut diharapkan tidak hanya meningkatkan pencapaian SLA, tetapi juga memperkuat efektivitas operasional dan daya saing perusahaan asuransi.

Temuan Penelitian	Dampak terhadap Operasional	Strategi Optimalisasi
Dokumen pendukung belum lengkap	Proses penerbitan polis tertunda sehingga target SLA sulit tercapai	Penerapan checklist dokumen dan validasi awal sebelum proses diteruskan ke <i>Technical Analyst And Risk Engineering</i>
Penyusunan polis masih dilakukan secara manual	Waktu penyelesaian lebih lama dan meningkatkan risiko kesalahan administrasi	Otomatisasi penyusunan draft polis dan penggunaan template digital
Sistem informasi belum terintegrasi	Terjadi pengulangan input data dan proses verifikasi	Integrasi sistem antar Departemen Marketing, Underwriting, dan <i>Technical Analyst And Risk Engineering</i>
Koordinasi lintas	Revisi dokumen dan	Penguatan koordinasi

Departemen belum optimal	penyampaian informasi membutuhkan waktu lebih lama	melalui SOP komunikasi dan monitoring pekerjaan secara real-time
Kompleksitas jenis pertanggung	Membutuhkan waktu analisis lebih panjang sehingga memengaruhi SLA	Standardisasi penanganan polis kompleks dan penyusunan panduan kerja
Kompetensi SDM yang bervariasi	Perbedaan kecepatan dan kualitas penyelesaian pekerjaan	Pelatihan berkala, knowledge sharing, dan evaluasi kompetensi

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses operasional dan proses bisnis penerbitan polis dan nota tagihan di PT Asuransi X, mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya pencapaian *Service Level Agreement* (SLA), menganalisis tingkat pencapaian SLA, serta merumuskan strategi optimalisasi operasional dan proses bisnis dalam meningkatkan pencapaian SLA.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses operasional dan proses bisnis penerbitan polis dan nota tagihan di PT Asuransi X telah berjalan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku. Proses tersebut melibatkan koordinasi antara Departemen Marketing, Underwriting, dan *Technical Analyst And Risk Engineering* (TARE) yang didukung oleh penggunaan *Tugu Ticketing System* (TTS) dan sistem informasi perusahaan. Penerapan sistem tersebut telah membantu memperlancar alur kerja, meningkatkan keterlacakan proses, serta mendukung pelaksanaan monitoring terhadap setiap pekerjaan yang sedang diproses. Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa beberapa aktivitas operasional masih dilakukan secara

manual, khususnya dalam penyusunan *wording* polis, penyesuaian klausul pertanggung, dan proses verifikasi dokumen, sehingga efisiensi proses belum sepenuhnya optimal.

Penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa faktor utama yang memengaruhi pencapaian *Service Level Agreement* (SLA), yaitu ketidaklengkapan dokumen pendukung dari unit pemasaran, aktivitas manual dalam penyusunan polis, keterbatasan integrasi sistem informasi, koordinasi lintas Departemen yang belum optimal, kompleksitas jenis pertanggung, serta perbedaan kompetensi sumber daya manusia. Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan menyebabkan proses penerbitan polis maupun nota tagihan membutuhkan waktu yang lebih lama sehingga target SLA belum dapat dicapai secara konsisten.

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT Asuransi X telah memiliki mekanisme monitoring SLA melalui dashboard operasional yang memungkinkan perusahaan memantau progres penyelesaian pekerjaan secara *real-time*. Namun, keberhasilan pencapaian SLA tidak hanya ditentukan oleh adanya sistem monitoring, melainkan juga dipengaruhi oleh efektivitas keseluruhan proses bisnis yang melibatkan berbagai unit kerja. Dengan demikian, pencapaian SLA perlu dipandang sebagai hasil dari sinergi antara kualitas proses operasional, koordinasi organisasi, pemanfaatan teknologi informasi, dan kompetensi sumber daya manusia.

Berdasarkan temuan penelitian, strategi optimalisasi yang direkomendasikan meliputi integrasi sistem informasi antar Departemen, otomatisasi proses bisnis, standarisasi prosedur operasional, penguatan koordinasi lintas Departemen, peningkatan kompetensi sumber daya

manusia melalui pelatihan berkelanjutan, pemanfaatan dashboard monitoring SLA secara optimal, serta penerapan *continuous improvement* sebagai bagian dari budaya kerja organisasi. Implementasi strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas proses bisnis, mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, mempercepat penerbitan polis dan nota tagihan, serta meningkatkan pencapaian *Service Level Agreement* (SLA) secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen operasional dan *Business Process Management* (BPM) pada industri asuransi dengan menunjukkan bahwa peningkatan pencapaian SLA tidak hanya bergantung pada perbaikan satu tahapan proses, tetapi memerlukan pendekatan yang terintegrasi melalui penyempurnaan proses bisnis, penguatan koordinasi antar Departemen, pemanfaatan teknologi informasi, dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan asuransi dalam merancang strategi peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja operasional secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M. L., Anderson, N., & Mitchell, J. (2025). *AI-powered process automation in insurance operations: Analyzing efficiency, financial divergence, and the strategic imperative of ethical governance in claims and underwriting*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/396426660>
- Bishop, N. (2024). Application of machine learning techniques in insurance underwriting. *Journal of*

- Actuarial Research*, 2(1), 1–13.
<https://doi.org/10.47941/jar.1756>
- Darmawi, H. (2006). *Manajemen asuransi* (Ed. 1, Cet. 4). Bumi Aksara.
- Darwin Raja Unggul Saragih. (2024). *Manajemen operasional: Strategi dan praktik terbaik*. PT Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of business process management*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>
- Fathia Salma. (2025). Implementasi PSAK 117 dalam Proses Bisnis di Sektor Industri Asuransi. Tugas Akhir. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
<https://repository.upnvj.ac.id/37335/>
- Fiantika, F. R., Wasil, M., dkk. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Gunantara, N. (2021). *Teknik Optimasi (Teori, Konsep, Dan Aplikasi)*. CV. Mega Press Nusantara
- Hananto, A. L., Rosalina, E., Hananto, A., & Huda, B. (2024). Analisis dan pemodelan proses bisnis katering pada UMKM menggunakan BPMN. *INTERNAL (Information System Journal)*, 7(1), 8–17.
<https://doi.org/10.32627/internal.v7i1.938>
- Hyperexponential. (2025). Why underwriting inefficiency is holding back performance and profitability. *Hyperexponential Blog*.
<https://www.hyperexponential.com>
- Lazaropoulos, A. G. (2022). SLAs, KPIs and BPMN standard for the digital transformation of the enterprises' IT business processes. *International Journal of Synergy in Engineering and Technology*.
<https://www.tatiuc.edu.my/ijset/index.php/ijset/article/view/135>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Perasuransian: Seri literasi keuangan perguruan tinggi*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2019). *Perasuransian seri literasi keuangan perguruan tinggi* (Seri 4). Otoritas Jasa Keuangan.
<https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/LiterasiPerguruanTinggi/book/book4/reader.html>
- Pinandita, M. S. (2021). Analisis Pemborosan dalam Pengajuan Asuransi Baru Secara Digital: Service Value Stream Mapping pada PT. XYZ. Tesis. Program Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada.
<https://etd.repository.ugm.ac.id/pelelitian/detail/203247>
- Pingili, R. (2024). The basics of robotic process automation in insurance claims. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(6).
<https://www.researchgate.net/publication/385938020>
- Pratama, R. S. (2022). Analisis Manajemen Risiko Proses Underwriting pada Asuransi Syariah: Studi Kasus PT Asuransi Jiwa Reliance Indonesia Departemen Syariah. Skripsi. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
<https://repository.upnvj.ac.id/18882/>
- Putra, R. A., & Nurmala. (2024). Transformasi proses bisnis produk asuransi rangka kapal di reasuransi

- PT. ABC. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 6(2). <https://doi.org/10.31539/jomb.v6i2.7451>
- Rejda, G. E., & McNamara, M. J. (2021). *Principles of risk management and insurance* (14th Global ed.). Pearson.
- Rizky Maulana, & Inzhagi, Y. (2021). *Pengembangan Sistem Service Level Agreement (SLA) untuk Pemantauan Dokumen Perkreditan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.* Skripsi. Universitas Pembangunan Jaya.
- Rofikah, W. (2020). *Proses Manajemen Risiko Underwriting pada PT. Asuransi Jasindo Syariah (Class of Business Asuransi Kendaraan Bermotor).* Skripsi. Universitas Airlangga. <https://repository.unair.ac.id/98636/>
- Ronaldo, R. (2020). *Konsep risiko dan asuransi umum.* Ideas Publishing.
- Roy, J., & Singh, S. K. (2026). *Agentic AI for commercial insurance underwriting with adversarial self-critique* [Preprint]. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2602.13213>
- Simamora, E. (2024). *Analisis proses penyelesaian klaim individu PT XYZ dengan pendekatan value stream mapping* (Tesis Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada). Universitas Gadjah Mada. <https://etd.repository.ugm.ac.id/pelelitian/detail/244028>
- Utama, R.E., Gani, N.A., et al. (2019). *Manajemen Operasi.* UM Jakarta Press
- Varela, M., Zwickl, P., Reichl, P., Xie, M., & Schulzrinne, H. (2014). *From Service Level Agreements (SLA) to Experience Level Agreements (ELA): The Challenges of Selling Quality of Experience (QoE) to the User* https://www.researchgate.net/publication/279442877_From_Service_Level_Agreements_SLA_to_Experience_Level_Agreements_ELA_The_challenges_of_selling_QoE_to_the_user
- Wirajaya, A. B., Sitaniapessy, A., & Harsasi, M. (2026). The effect of product quality, customer service, operational processes, and work environment on customer loyalty in insurance companies. *International Journal of Economics and Management Research*, 5(1), 161–171.
- Zahra Nurul, Safitri, K. A., et al. (2023). Analisis kepatuhan Departemen underwriting PT XYZ kepada Service Level Agreement penutupan asuransi produk managed care 2020–2022. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Terapan*, 5(2), 1–13. <https://doi.org/10.7454/jabt.v5i2.1079>