

USULAN PEMBUATAN STANDARD OPERATIONAL PROCEDURE (SOP) BARU PADA PROSES PENGAJUAN KLAIM JATUH TEMPO PERORANGAN MENGGUNAKAN VALUE STREAM MAPPING DAN DIAGRAM SWIMLANE STUDI KASUS KANTOR CABANG JIWASRAYA SEMARANG TIMUR

Abra Duhita Nirmalasari¹, Naniek Utami Handayani²

^{1,2} Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro

Jl. Prof. H. Soedarto, SH. Semarang 50239

Telp. (024) 7460052

E-mail: ¹abraraswanindya@gmail.com, ²naniekh@ft.undip.ac.id

ABSTRAK

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kacab Semarang Timur bagian Seksi Pertanggung jawaban memiliki tugas salah satunya untuk memroses pengajuan klaim jatuh tempo perorangan. Kegiatan penyelesaian klaim perorangan kategori jatuh tempo memiliki alur yang melibatkan lebih dari tiga pihak sehingga dalam proses pelaksanaan penyelesaian klaim perseorangan (jatuh tempo) memakan waktu cukup lama yaitu empat belas hari kerja sesuai SOP. Namun, SOP penyelesaian klaim tersebut belum memiliki rincian waktu baku penyelesaian per proses. Lamanya proses penyelesaian klaim perorangan (jatuh tempo) ini membuat pemegang polis asuransi Jiwasraya menuntut atas kecepatan penyelesaian klaim (Nota Dinas Direksi No.252.ND.U.1015). Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan pembuatan SOP baru untuk proses pengajuan klaim jatuh tempo perorangan dengan identifikasi waste yang terjadi. Penelitian ini dilakukan pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kacab Semarang menggunakan value stream mapping(vsm) untuk memberikan gambaran rangkaian proses, aliran informasi, aliran fisik proses yang terjadi.. Sementara itu, Diagram Swimlane digunakan untuk membuat Standard Operational Procedure (SOP) baru dengan ketentuan waktu pengerjaan setiap proses. Tahapan dalam penelitian meliputi: Pembuatan Value Stream Mapping (Current State Map), klasifikasi aktivitas :Value Added, Non Value Added Activity, waste, membuat diagram swimlane, membuat Value Stream Mapping (Future State Map). Hasil penelitian menunjukkan bahwa SOP baru berkontribusi mengurangi waktu penyelesaian klaim jatuh tempo perorangan dari total waktu 58,81 jam menjadi 44,81 jam.

Kata Kunci: Standar Operasional Prosedur (SOP), value stream mapping, swimlane

ABSTRACT

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kacab Semarang Timur assured division has the task to process the due date of individual claims. The activities of individual claims settlement have a plot involving more than three parties so that in the process of implementing the settlement of individual claims takes quite a long time i.e. fourteen business days according to SOP. However, they also claim settlement SOP does not yet have the details of the settlement of baku time per process. The length of individual claims settlement process it makes the holder of Jiwasraya insurance demanded the top speed claims process (Note Office of the Board of Directors no. 252. ND. U. 1015). This research aimed to suggest Jiwasraya Semarang Timur to make a new SOP for processing the due date of individual claims with identifying waste. This research was conducted on PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Kacab Semarang using value stream mapping (vsm) to provide an overview of the series of processes, information flow, the flow of physical processes that occurred. Meanwhile, Swimlane Diagram, used to make a Standard Operational Procedure (SOP) with the new provisions of the working time of each process. Stages in research covering: the creation of Value Stream Mapping (Current State diagram), the classification of the activity: Value Added, Non Value Added Activity, swimlane diagrams, creating waste, create Value Stream Mapping (Future State diagram). The results showed that a new SOP contribute to reduce the time of individual claims settlement of total hours from to 58.81 hours to 44.81 hours.

Key Words : Standard Operational Procedure (SOP), value stream mapping, swimlane

1. PENDAHULUAN

Manfaat asuransi akan terasa oleh pemegang polis saat dirinya mengajukan klaim. Ketika klaim disetujui, saat itulah manfaat asuransi bagi masyarakat akan terasa. Tahapan-tahapan dalam proses klaim asuransi merupakan

hal yang wajib diketahui oleh pemegang polis. Kelengkapan dokumen, teliti ketika mengisi form pengajuan klaim, pengecualian dalam klaim, serta batas waktu pengajuan klaim dapat menjadi hal-hal yang perlu diperhatikan ketika mengajukan klaim asuransi.

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) merupakan asuransi jiwa pertama ada di Indonesia. Pada tahun 1957 perusahaan asuransi jiwa milik Belanda yang ada di Indonesia dinasionalisasi sejalan dengan program Indonesianisasi perekonomian Indonesia. Asuransi Jiwasraya terlahir dengan gagasan mulia : mendidik masyarakat merencanakan masa depan. Sebuah gagasan besar yang telah lebih dari 152 tahun lalu disadari makna pentingnya oleh para perintis, pendiri dan penentu kebijakan di republik ini. Untuk mengemban tugas mulia ini, Jiwasraya mengerahkan seluruh dedikasi dan keahliannya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat akan asuransi jiwa dan perencanaan keuangan yang semakin kompleks dan kompetitif.

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Kacab. Semarang Timur memiliki salah satu divisi penting dalam menjalankan proses bisnisnya yaitu divisi pertanggungangan. Divisi pertanggungangan memiliki salah satu tugas untuk menyelesaikan klaim pertanggungangan perorangan. Kegiatan penyelesaian klaim perorangan kategori jatuh tempo memiliki alur yang melibatkan lebih dari tiga pihak sehingga dalam proses pelaksanaan penyelesaian klaim perorangan (jatuh tempo) memakan waktu cukup lama yaitu empat belas hari kerja sesuai SOP. Namun, SOP penyelesaian klaim tersebut juga belum memiliki rincian waktu baku penyelesaian per proses. Lamanya proses penyelesaian klaim perorangan (jatuh tempo) ini membuat pemegang polis asuransi Jiwasraya menuntut atas kecepatan penyelesaian klaim (Nota Dinas Direksi No.252.ND.U.1015). Selain itu, persaingan dengan perusahaan pesaing atas penyelesaian klaim dari para pemegang polis semakin ketat pula sehingga Jiwasraya perlu membenahi dan merampingkan proses penyelesaian klaim agar tidak terlalu lama.

Lean service merupakan salah satu prinsip yang berfungsi untuk mengidentifikasi *Non-Value-Add Activities* di industri jasa. *Lean* dalam bidang pelayanan menyandang prinsip yang sama, yaitu perbaikan yang berkesinambungan dan menghilangkan aktifitas *non-value-add* alias *waste*. Secara konsep, pelaksanaan *lean service* hampir sama dengan *lean manufacturing*, dan seringkali menggunakan *tools* yang sama. Industri jasa juga memiliki *waste* (bentuk-bentuk pemborosan yang tidak memiliki nilai tambah dan cenderung merugikan) seperti halnya dalam industri manufaktur yang dapat menghambat operasional dan merugikan perusahaan. *Waste*

yang terjadi dalam bidang pelayanan berbuntut kepada pudarnya loyalitas, hilangnya kepercayaan pelanggan, berkurangnya profit, dan mempengaruhi *image* perusahaan di mata umum secara langsung.

Analisis pada kasus yang terjadi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dapat menggunakan prinsip pada *lean service*. *Tools* yang dapat digunakan dalam prinsip *lean service* adalah *Value Stream Mapping (VSM)* *Current State Map* dan *Future State Mapping*, dan *Diagram Swimlane*. *VSM* memberikan gambaran rangkaian proses, aliran informasi, aliran fisik proses yang terjadi. Sementara itu, *Diagram Swimlane* digunakan untuk membuat *Standard Operational Procedure (SOP)* baru dengan ketentuan waktu pengerjaan setiap proses. Kedua *tools* ini dapat memberikan saran perbaikan pada proses penyelesaian klaim (jatuh tempo) yang terjadi pada PT. Asuransi Jiwasraya Kantor Cabang Jiwasraya Semarang Timur.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di bagian pertanggungangan PT. Asuransi Jiwasraya Kacab Semarang Timur mulai tanggal 2 Januari 2017 sampai dengan 30 Januari 2017. Penelitian mengenai proses pengajuan klaim jatuh tempo perorangan berhubungan dengan *Lean Service*. *Lean Service* merupakan sebuah konsep perbaikan berkesinambungan dan menghilangkan aktivitas *non value added* atau *waste* yang diterapkan dalam bisnis layanan seperti *call center*, pelayanan kesehatan, asuransi, serta jasa profesional lainnya (Federico,2014).

Tools yang digunakan pada penelitian ini adalah *Value Stream Mapping* dan *Diagram Swimlane*. *Value Stream Mapping* merupakan diagram yang menggambarkan seluruh proses yang ada pada suatu perusahaan (Rother, 1998). Tujuan dari *VSM* adalah mengidentifikasi proses produksi agar material dan informasi dapat berjalan tanpa adanya gangguan, meningkatkan produktivitas dan daya saing, serta membantu dalam mengimplementasikan sistem (Womack dkk, 1991). Dua macam *VSM* yaitu *Current State Map* untuk menggambarkan kondisi operasi saat ini dan *Future State Map* untuk menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai oleh sistem dalam melakukan prosesnya. *Diagram swimlane* merupakan diagram alir yang didalamnya terdapat alur proses kerja yang berjalan disertai dengan penanggung jawab yang bertanggung jawab dengan proses kerja yang dikerjakan sehingga alur yang berjalan dapat terlihat

dengan jelas dan apabila terjadi kesalahan dalam proses yang berjalan maka dapat diketahui secara langsung siapa yang bertanggung jawab dan dapat dilakukan perbaikan (Arnina dkk, 2016). Diagram swimlane bertujuan untuk menggambarkan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang diinginkan.

Standard Operational Procedure (SOP) adalah panduan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan fungsi dan juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja suatu instansi pemerintahan dengan menggunakan indikator teknis, administratif dan prosedural sebagai acuan pada bidang pekerjaan yang bersangkutan (Arnina dkk, 2016).

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk menunjang pemecahan masalah yang ada. Data yang diperlukan antara lain data aliran fisik dan aliran informasi proses penyelesaian klaim jatuh tempo, klaim tersebut timbul ketika jangka waktu perjanjian asuransi telah berakhir, sementara polis masih berlaku (premi telah dibayar selama jangka waktu kontrak) di mana pemegang polis bertahan hidup sampai kontrak polis berakhir, yaitu sampai tanggal jatuh tempo (Jiwasraya, 2017), formulir pengajuan klaim, lama pengerjaan klaim, software, *waste*, pihak-pihak terkait, dokumen pendamping pada proses penyelesaian klaim jatuh tempo perseorangan. Berdasarkan data-data yang akan digunakan dalam penelitian ini, metode pengumpulan data terdiri atas : 1) Wawancara, digunakan untuk mendapatkan informasi tentang proses yang terjadi, penyebab dari *waste* yang terjadi. Dalam pelaksanaan wawancara, narasumber adalah orang-orang yang bertanggung jawab atas proses pengajuan klaim dan kompeten dalam bidangnya masing-masing. 2) Pengamatan lapangan. 3) Data historis (di kantor), digunakan untuk menunjang pengolahan data. 4) Pencarian data melalui website resmi Jiwasraya.

Pengolahan Data

Dalam tahapan ini data yang telah dikumpulkan diolah untuk selanjutnya menjadi input untuk memetakan masalah dan penyelesaian masalah. Adapun yang dilakukan dalam tahapan ini antara lain :

1) *Value Stream Mapping*, digunakan untuk menggambarkan proses pengajuan klaim yang ada di Jiwasraya. Dengan *value stream mapping* akan didapatkan gambaran rangkaian proses, aliran informasi, aliran material yang ada di dalam pengajuan klaim Jiwasraya. Dari *value stream mapping* akan diperoleh informasi dimana terjadinya *waste* dan seluruh aktivitas

yang tergolong aktivitas *value added, non value added, necessary but non value added*. Dari *value stream mapping* akan dapat diidentifikasi aktivitas-aktivitas yang tergolong *waste*.

2) *Identifikasi waste*. *Waste* merupakan segala sesuatu aktivitas yang berlebihan yang tidak memiliki nilai tambah (*value added*) dalam menjalankan aktivitas kerja. *Waste* merupakan segala bentuk aktivitas yang tidak dibayar oleh *customer* (Gasperz, 2007). Mengidentifikasi dan mengelompokkan aktivitas-aktivitas kerja di Jiwasraya berdasarkan jenis *wastanya* (pengelompokan *seven waste*). *Seven waste* pada industri jasa terdiri dari *delays, duplication, unnecessary movement, unclear communication, inventaris yang tidak tepat, error, lost opportunity* (Harliwantip, 2014). Dari observasi awal, *waste* yang dihasilkan Jiwasraya *waste* yang berkaitan dengan aktivitas sebagai perusahaan di bidang servis.

3) *Future State Mapping* merupakan kondisi ideal yang ingin dicapai oleh sistem dalam melakukan prosesnya dalam hal ini memberikan saran perbaikan pada proses penyelesaian klaim dengan pengurangan *waste* yang terjadi di dalam proses pengajuan klaim (Gasperz, 2007).

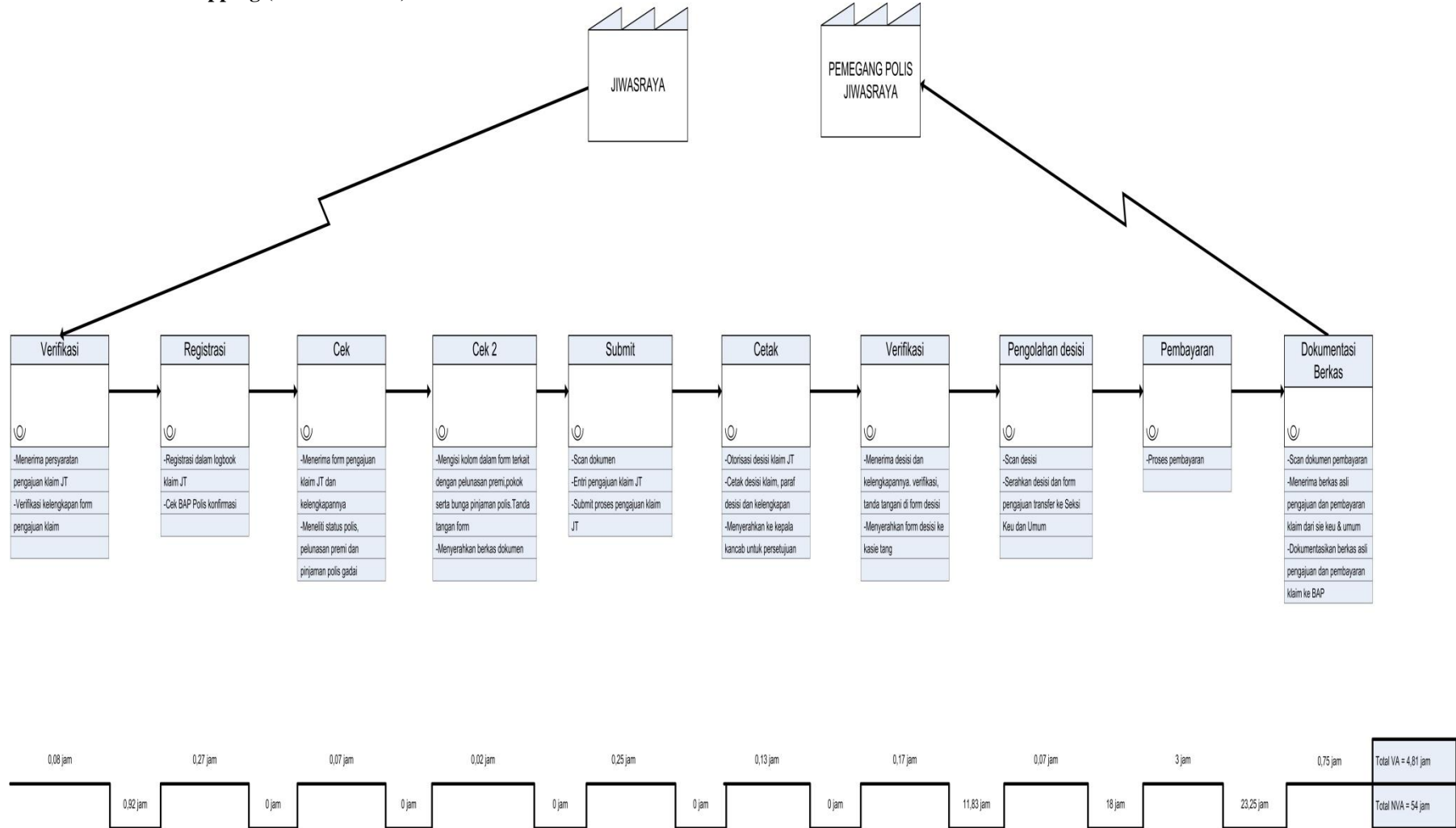
4) *Flowchart Swimlane* digunakan untuk membuat SOP baru yang disusun dalam proses pengajuan klaim beserta penanggung jawab dalam proses tersebut (Manggala, 2015).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah pertama dari penelitian ini adalah pengumpulan data; mendata proses apa saja yang dilakukan pada penyelesaian klaim jatuh tempo perorangan di Jiwasraya Kacab Semarang Timur beserta waktu per proses, mendata tools yang digunakan untuk membantu penyelesaian klaim jatuh tempo perorangan SIJTS, data pendukung (pihak-pihak terlibat, dokumen yang diperlukan), mendata *waste* apa saja yang terjadi pada proses tersebut.

Langkah selanjutnya adalah pengolahan data dengan membuat VSM untuk *Current State Map*, identifikasi aktivitas *Non Value Added* dan *Value Added*, identifikasi *waste*, membuat SOP baru, dan membuat VSM untuk *Future State Map*.

3.1 Value Stream Mapping (Current State)



Gambar 3.1 Current State Mapping Pengajuan Klaim JT Perorangan

Gambar 3.1 di atas menunjukkan *Value Stream Mapping (Current State)* proses pengajuan klaim JT perorangan di Kantor Jiwasraya Kantor dijelaskan bahwa yang menjadi supplier adalah pihak Jiwasraya yang akan memproses input dan yang menjadi customer adalah pemegang polis yang mengajukan klaim karena yang akan menerima output dari proses tersebut. Pada Gambar 3.1 terdapat sepuluh kategori proses penyelesaian klaim JT perorangan di Kantor Cabang Jiwasraya Semarang Timur.

Kategori pertama, verifikasi, terdiri dari proses Seksi Pertanggung jawaban menerima persyaratan pengajuan klaim JT perorangan berupa form pengajuan klaim, polis asli, bukti pembayaran premi, copy KTP pemegang polis, copy buku tabungan/rekening pemegang polis serta Seksi Pertanggung jawaban memverifikasi kelengkapan form pengajuan klaim. Apabila ditemukan ketidaklengkapan berkas maka pengajuan klaim belum bisa diproses dan dikembalikan ke pemegang polis. Kategori pertama membutuhkan waktu 0,08 jam tergolong *value added activity*. Terdapat *non value added activity* selama 0,92 jam antara proses kategori pertama ke kategori kedua.

Total waktu *value added activity* untuk seluruh kategori proses adalah 4,81 jam sedangkan total *non value added activity* adalah 54 jam sehingga total waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian klaim JT perorangan adalah 58,81 jam.

3.2 Identifikasi Aktivitas NVA dan VA

Aktivitas proses pengajuan klaim jatuh tempo perorangan dapat diklasifikasikan seperti pada Tabel 3.2

Tabel 3.2 Identifikasi Aktivitas Non Value Added Activity dan Value Added Activity

Aktivitas		VA	NVA
Verifikasi	Seksi Pertanggung jawaban menerima pengajuan klaim JT perorangan	✓	
	Pengisian ulang form pengajuan klaim (karena salah)		✓
	Seksi Pertanggung jawaban memverifikasi kelengkapan form pengajuan klaim	✓	
	Seksi Pertanggung jawaban mencari dokumen (polis) manual di ruang arsip		✓

Registrasi	Seksi Pertanggung jawaban melakukan registrasi dalam logbook klaim JT	✓	
	Seksi Pertanggung jawaban mengecek BAP Polis konfirmasi	✓	
Cek	Seksi Keu dan Umum dan Seksi Operasional menerima form pengajuan klaim JT dan kelengkapannya	✓	
	Seksi Keu dan Umum dan Seksi Operasional meneliti status polis, pelunasan premi, dan pinjaman polis gadai	✓	
Cek 2	Seksi Keu dan umum mengisi kolom dalam form terkait dengan pelunasan premi, pokok serta bunga pinjaman polis	✓	
	Menandatangani form	✓	
	Menyerahkan berkas dokumen ke Seksi Pertanggung jawaban	✓	
Submit	Seksi Pertanggung jawaban menyecan dokumen	✓	
	Seksi Pertanggung jawaban mengentri pengajuan klaim JT	✓	
	Seksi Pertanggung jawaban submit proses pengajuan klaim JT	✓	
Cetak	Seksi Pertanggung jawaban melakukan otorisasi desisi klaim JT	✓	
	Mencetak desisi klaim, memparaf desisi dan kelengkapannya	✓	
	Menyerahkan desisi klaim kepada Kepala Cabang untuk persetujuan	✓	
Verifikasi	Kepala Cabang menerima desisi dan kelengkapannya	✓	
	Kepala Cabang memverifikasi desisi klaim	✓	

	Kepala Cabang menandatangani form desisi	✓	
	Kepala Cabang menyerahkan form desisi ke Kasie Pertanggung	✓	
Pengolahan Desisi	Seksie Pertanggung menyetan desisi	✓	
	Menyerahkan desisi dan form pengajuan klaim ke Seksie Keu dan Umum	✓	
Pembayaran	Menunggu dropping dana dari pusat		✓
	Seksi Keu dan Umum antri di bank		✓
	Seksie Keu dan Umum melakukan proses pembayaran	✓	
Dokumentasi Berkas	Seksie Keu dan Umum menyetan dokumen pembayaran	✓	
	Menyerahkan dokumen pembayaran ke Seksie Pertanggung	✓	
	Seksie Pertanggung mendokumentasikan berkas asli pengajuan dan pembayaran klaim ke BAP	✓	

Tabel 3.2 menunjukkan terdapat 25 aktivitas yang tergolong *value added activity* dan tiga aktivitas yang tergolong *non value added activity*. Identifikasi aktivitas ini akan berpengaruh pada pembuatan value stream mapping future state untuk menempatkan waktu NVA dan VA.

3.3 Identifikasi Waste

Tabel 3.3 Waste Klaim JT

Waste Description	Waste Classification	
Pemegang polis menunggu dropping dana	Waiting/delay	12 jam
Salah mengisi form pengajuan klaim	Over Production	0,75 jam
Antri bank	Waiting/delay	1,5 jam
Terjadinya selip dokumen untuk dikerjakan	Inappropriate processing	0,5 jam
Menunggu Kacab menyerahkan desisi klaim	Waiting/delay	11,83 jam

Mencari dokumen (polis) secara manual di ruang arsip	Unnecessary Movement	0,17 jam
Menunda proses pembayaran	Waiting/delay	4 jam
Menunda proses dokumentasi berkas	Waiting/delay	23,25 jam

Reduksi Waste :

Tabel 3.4 Reduksi Waste Klaim JT

Waste Description	Waste Classification	Before	After
Pemegang polis menunggu dropping dana	Waiting/delay	12 jam	12 jam
Salah mengisi form pengajuan klaim	Over Production	0,75 jam	0,33 jam
Antri bank	Waiting/delay	1,5 jam	1,5 jam
Terjadinya selip dokumen untuk dikerjakan	Inappropriate processing	0,5 jam	0 jam
Menunggu Kacab menyerahkan verifikasi desisi klaim	Waiting/delay	11,83 jam	5 jam
Mencari dokumen (polis) secara manual di ruang arsip	Unnecessary Movement	0,17 jam	0,17 jam
Menunda proses pembayaran	Waiting/delay	4 jam	3 jam
Menunda proses dokumentasi berkas	Waiting/delay	23,25 jam	18 jam

Terdapat tiga aktivitas *non value added* yang waktunya tidak dapat direduksi yaitu menunggu dropping dana, antri bank, dan mencari polis manual. Lima *waste* yang dapat direduksi waktunya yaitu salah mengisi form pengajuan klaim, selip dokumen, menunggu Kacab menyerahkan desisi klaim, menunda proses pembayaran, dan menunda proses dokumentasi.

Berikut tabel rekapan waktu per kategori *waste* :

















Tabel 3.5 Rekap Waktu Waste

Waste Category	Waktu
<i>Over production/duplicate</i>	0,75 jam
<i>Waiting/delay</i>	52,58 jam
<i>Unnecessary movement</i>	0,17 jam
<i>Inappropriate processing</i>	0,5 jam
Total Waktu	54 jam

Tabel 3.4 menunjukkan bahwa total waktu *waste* yang dilakukan adalah 54 jam. Dari keempat *waste* yang terjadi, waktu terlama dilakukannya *waste* adalah *waiting/delay* yaitu selama $\pm 52,58$ jam. *Waste* pada Tabel 5.1 ini

termasuk dalam *non value added activity* yang ada pada *Value Stream Mapping (Current State Map)* Gambar 4.2. Namun, *waste* yang terjadi tidak dapat semuanya dihilangkan, karena terdapat pihak ketiga selain pemegang polis dan Jiwasraya yang ikut memproses penyelesaian klaim JT perorangan.

3.4 Standard Operational Procedure (SOP) Baru

Uraian Prosedur	Pelaksana				Mutu Baku		
	Seksi Pertanggungungan	Seksi Keu dan Umum	Kepala Cabang	Seksi Operasional	Kelengkapan	Waktu	Output
1 Menerima persyaratan pengajuan klaim JT, verifikasi kelengkapan					Form pengajuan klaim, polis, bukti pembayaran premi, copy KTP, copy buku tabungan	0,08 jam (0,5 jam)	Dokumen persyaratan pengajuan klaim JT terverifikasi lengkap
2 Registrasi dalam logbook klaim JT. Cek BAP Polis, konfirmasi ke Kasie Keu dan Umum untuk status pelunasan premi dan gadai polis					Form pengajuan klaim, polis, bukti pembayaran premi, copy KTP, copy buku tabungan	0,27 jam	
3 Menerima form pengajuan klaim JT dan kelengkapannya. Meneliti status polis, pelunasan premi, dan pinjaman polis gadai.					Form pengajuan klaim, polis, bukti pembayaran premi, copy KTP, copy buku tabungan	0,07 jam	
4 Mengisi kolom dalam form terkait dengan pelunasan premi disertai kartu premi yang sudah diverifikasi dan Pokok serta Bunga pinjaman polis (kartu gadai yang sudah diverifikasi dilampirkan jika ada). Menandatangani form dan menyerahkan berkas dokumen ke Seksi Pertanggungungan					Berkas dokumen	0,02 jam	Dokumen tertandatangani Kasie Keu dan Umum
5 Menerima berkas dokumen, scan dokumen					Berkas dokumen lengkap tanda tangan	0,083 jam	Berkas dokumen lengkap tanda tangan
6 Entry pengajuan klaim JT dengan memperhatikan tanggal pemohonan, besaran manfaat, potongan premi, potongan gadai, bunganya.					Berkas dokumen lengkap tanda tangan	0,125 jam	Soft file berkas dokumen lengkap
7 Submit proses pengajuan klaim JT					Soft file berkas dokumen lengkap	0,125 jam	Soft file berkas dokumen lengkap
8 Otosisasi desisi klaim dan mencetak desisi klaim. Paraf desisi dan kelengkapan. Menyerahkan ke Kancab untuk persetujuan					Soft file berkas dokumen lengkap	0,13 jam	Desisi Klaim
9 Menerima desisi dan kelengkapannya. Verifikasi. Tanda tangan di form desisi. Menyerahkan ke Seksi Pertanggungungan. Jika Kacab tidak ada di tempat sampai dua hari kerja tanda tangan disposisi kepada Kasie Pertanggungungan.					Desisi klaim	0,17 jam (5 jam)	Verified desisi klaim
10 Seksi Pertanggungungan scan desisi klaim dan menyerahkan desisi serta form pengajuan transfer ke Seksi Keuangan dan Umum.					Verified desisi klaim	0,07 jam (16,5 jam)	Verified desisi klaim
11 Proses pembayaran					Copy buku tabungan (rekening)	3 jam	Dokumen pembayaran
12 Scan dokumen pembayaran. Menyerahkan berkas asli pengajuan dan pembayaran klaim ke Seksi Pertanggungungan.					Dokumen pembayaran	0,25 jam	Softfile dokumen pembayaran
13 Menerima berkas asli pembayaran, desisi, pengajuan klaim JT. Scan desisi sekaligus mendokumentasikan berkas asli pengajuan dan pembayaran klaim serta ke BAP.	 				Berkas dokumen lengkap tanda tangan, soft file desisi, soft file dokumen pembayaran	0,5 jam (18 jam)	Soft file berkas dokumen lengkap tanda tangan, desisi, dokumen pem bayaran lengkap seluruhnya terdokumentasi di BAP

Gambar 3.4 SOP Pengajuan Klaim JT Perorangan

Gambar 3.4 merupakan diagram *Swimlane* untuk *Standard Operational Procedure (SOP)* pengajuan klaim JT perorangan Jiwasraya Semarang Timur. Pada gambar 3.4 diagram disusun berdasarkan pelaksana, uraian prosedur, serta mutu baku untuk waktu, input, serta ouput. Jumlah pelaksana ada tiga yaitu Seksi Pertanggungungan, Seksi Keuangan dan Umum, serta Kepala Cabang. Sedangkan uraian prosedur ada dua belas beserta input-output dan mutu baku waktu penyelesaiannya. Mutu baku waktu penyelesaian ini merupakan waktu yang tergolong *value added activity*. Total waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan seluruh prosedur adalah 44,81 jam.

Pada Gambar 3.5 terdapat sepuluh kategori proses penyelesaian klaim JT perorangan di Kantor Cabang Jiwabaya Semarang Timur. Dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.6 Waktu VA dan NVA

Kategori	Value Added Activity	Non Value Added Activity
Verifikasi	0,08 jam	0,5 jam
Registrasi	0,27 jam	0 jam
Cek	0,07 jam	0 jam
Cek 2	0,02 jam	0 jam
Submit	0,25 jam	0 jam
Cetak	0,13 jam	0 jam
Verifikasi	0,17 jam	5 jam
Pembayaran	0,07 jam	16,5jam
Scan	3 jam	18 jam
Dokumentasi berkas	0,75 jam	-
Total	4,81 jam	40 jam

Total waktu *value added acitivity* untuk seluruh kategori proses adalah 4,81 jam sedangkan total *non value added activity* adalah 40 jam sehingga total waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian klaim JT perorangan adalah 44,81 jam. Waktu *non value added activity* merupakan waktu tunggu maksimal pengerjaan klaim jatuh tempo dengan memperhatikan hal-hal yang mungkin terjadi, terutama saat proses pembayaran.

3.6 Analisis

Identifikasi yang dilakukan terhadap pemborosan pada proses penyelesaian klaim jatuh tempo perorangan di Kantor Cabang Jiwabaya Semarang Timur dapat meminimalisir pemborosan sehingga dapat dihasilkan alur yang lebih pendek dan waktu proses yang lebih singkat. Perbandingan antara *Current State* dan *Future State* pada penyelesaian klaim jatuh tempo perorangan ditunjukkan seperti tabel dibawah ini :

Tabel 3.7 Perbedaan Current State dan Future State

No	Kegiatan	Tools	Current State	Future State
1	Penyelesaian klaim jatuh tempo	Value Stream	4,81 jam	4,81 jam

	perorangan VA	Mapping		
2	Penyelesaian klaim jatuh tempo perorangan NVA	Value Stream Mapping	54 jam	40 jam

Pada *current state* terdapat sepuluh kategori proses dan pada *future state* terdapat sepuluh kategori proses, tidak terdapat perbedaan pada proses ini. Yang berbeda adalah pada waktu *non value added activity* yang direduksi 14 jam. Dengan mengurangi waktu *non value added activity* pada lima *waste* yang terjadi waktu pada *future state* menjadi 40 jam. Apabila dibandingkan pada *current state* penyelesaian klaim jatuh tempo perorangan dilakukan selama tiga hari kerja, sedangkan pada *future state* selama dua hari kerja. Tentunya hal ini akan lebih memuaskan pemegang polis karena waktu penyelesaiannya cenderung lebih cepat sehari.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan pengolahan dan analisis dapat disimpulkan sebagai berikut terdapat empat kategori *waste* yang terjadi pada proses pengajuan klaim jatuh tempo perseorangan di Kacab Jiwabaya Semarang Timur, yaitu *over production, waiting, inappropriate processing, unnecessary movement*. *Over production* terjadi pada kesalahan pengisian form pengajuan klaim JT perorangan oleh pemegang polis yang mengakibatkan proses pengisian form harus diulang. *Waiting* yang terjadi yaitu menunggu dropping dana dari kantor pusat Jiwabaya, antri bank oleh Seksi Keuangan dan Umum untuk pengambilan dana klaim, menunggu Kepala Cabang Jiwabaya menyerahkan desisi ke Seksi Pertanggungjawaban, menunda dokumentasi berkas asli pengajuan ke BAP, menunda proses pembayaran oleh Seksi Keuangan dan Umum. *Inappropriate processing* yang terjadi yaitu dokumen arsip selip mengakibatkan proses penyelesaian butuh waktu lebih lama. *Unnecessary movement* yang terjadi adalah mencari dokumen polis di ruang arsip secara manual oleh Seksi Pertanggungjawaban.

Value Stream Mapping untuk *current state map* didapatkan sepuluh proses/prosedur dengan total waktu penyelesaian klaim yaitu 58,81 jam dengan rincian waktu *value added* selama 4,81 jam dan *non value added* selama 54 jam. Dari hasil total waktu tersebut diusulkan SOP baru untuk proses penyelesaian klaim jatuh tempo perorangan dengan standard rincian waktu maksimal penyelesaian per proses dan maksimal waktu *non value added* boleh dilakukan. SOP

disusun menggunakan Diagram *Swimlane* dengan tiga belas prosedur yang menghasilkan total waktu penyelesaian klaim 44,81 jam dengan rincian 4,81 jam penyelesaian klaim dengan allowance waktu *non value added* sebesar 40 jam sehingga pada VSM *future state map* dapat dibuat detail waktu penyelesaian klaim dengan waktu maksimal *non value added* yang telah dipertimbangkan dengan rincian yang sama *value added* 4,81 jam dan *non value added* 40 jam dengan dua belas proses/prosedur. Perbedaan waktu antara VSM *current state* dengan *future state* ini dikarenakan pengurangan waktu *non value added* yang cukup besar yaitu selisih 14 jam. Dengan tidak semua NVA (*Non Value Added Activity*) direduksi seluruhnya untuk tindakan preventif apabila terjadi aktivitas yang tidak terduga, misal rapat mendadak. Tiga aktivitas NVA yang waktunya tetap sama sebelum dan sesudah reduksi yaitu menunggu *dropping* dana, antri bank, dan mencari polis manual. Kelima aktivitas NVA yang direduksi adalah salah pengisian form, dokumen selip, menunggu Kacab menyerahkan desisi klaim, menunda proses pembayaran, dan menunda proses dokumentasi sehingga proses penyelesaian klaim jatuh tempo perorangan dapat diselesaikan selama 44,81 jam atau dua hari kerja.

PUSTAKA

- Federico, Dr. "The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice." *International Journal of Business and Social Science*, 2014: 18-24.
- Gaspersz, Vincent. *GE Way and Malcolm Balridge Criteria for Performance Excellence*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- . *Organizational Excellence Model Strategik Menuju World Class Quality Company*. Jakarta: Gramedia, 2007.
- . *Team Oriented Problem Solving*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- . *The Executive Guide to Implementing Lean Six Sigma*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Harliwantip. "Analisa Lean Service Guna Mengurangi Waste Pada Perusahaan Daerah Air Minum Banyuwangi." *Spektrum Industri*, 2014: 61-71.
- Manggala, Gede. *SOP-it Buat Prosedur Mudah Dilakukan*. Edraflo, 2015.
- P., Arnina, dkk. *Langkah-langka Efektif Menyusun SOP*. Depok: Huta Publiser, 2016.
- Prisilia, Harliwanti. "Model integrasi Lean Manufacturing dan Lean Service untuk Meminimalkan Waste pada

Perusahaan Daerah Air Minum Banyuwangi." *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XX Program Studi MMT-ITS*. Surabaya: ITS, 2014. 2-14.

- Rother, M.; Shook, Joo. 1998. *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. Massachusetts: The Lean Enterprise Institute.
- Tentang Jiwaseraya*. www.jiwasraya.co.id (accessed Januari 2017).
- Womack, J.; Jones, D.; Roos, D. 1991. *The Machine That Change the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Perennial.