

**STRATEGI OPTIMALISASI RECOVERY SUBROGASI PADA JAMINAN ASURANSI  
UNTUK PENINGKATAN DIVIDEN DI PT ASURANSI JASA INDONESIA**

**Dedy Purbolaksito<sup>1</sup>, Bahrullah Akbar<sup>2</sup>, Andi Masrich<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Terapan Studi Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta

Email Korespondensi: dedy.purbo@gmail.com

Email: bahrullahakbar@ipdn.ac.id; andimasrich@ipdn.ac.id

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the management condition of subrogation recovery at PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero), identify factors affecting the optimization of subrogation recovery, and formulate optimization strategies to support corporate performance strengthening and dividend contribution to the state. The study is motivated by the substantial value of subrogation recovery that remains under settlement and requires strengthened management, monitoring, and effective recovery strategies. This condition highlights the importance of optimizing subrogation recovery management as part of strengthening corporate governance, internal control effectiveness, and corporate financial performance. From the perspective of Government Science, subrogation recovery management is not only related to corporate business aspects, but also to the governance of state-owned enterprises in supporting economic sector services and sustaining corporate contributions to the state. This research employed a qualitative descriptive approach. Data collection techniques included interviews, observation, and documentation. Data analysis was conducted using the SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) framework and the Litmus Test to determine priority strategies for optimizing subrogation recovery. Research informants consisted of officials and employees of PT Asuransi Jasindo involved in claims, subrogation, legal affairs, and risk management. The results indicate that the management of subrogation recovery at PT Asuransi Jasindo still faces various challenges from internal, external, and legal aspects, including the need to strengthen monitoring systems, coordination with banking partners and related parties, debtors or principals experiencing financial difficulties, PKPU and bankruptcy processes, as well as strengthening internal controls. These conditions demonstrate the need for more effective and integrated recovery strategies to support the optimization of claim fund recovery and corporate performance enhancement. Based on the SOAR and Litmus Test analysis, the recommended priority strategies include developing an integrated subrogation recovery monitoring system, strengthening governance and internal control mechanisms, improving coordination with banking partners and law enforcement agencies, and enhancing human resource capacity in subrogation recovery management.

**eywords:** Subrogation Recovery, Dividend, State-Owned Enterprise, Governance, Government Science.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi pengelolaan recovery subrogasi pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero), mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi optimalisasi recovery subrogasi, serta merumuskan strategi optimalisasi recovery subrogasi guna mendukung penguatan kinerja perusahaan dan kontribusi dividen kepada negara. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh besarnya nilai recovery subrogasi PT Asuransi Jasindo yang masih dalam proses penyelesaian dan memerlukan penguatan pengelolaan, monitoring, serta strategi recovery yang efektif. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya optimalisasi pengelolaan recovery subrogasi sebagai bagian dari penguatan tata kelola perusahaan, efektivitas pengendalian internal, dan peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Dalam perspektif Ilmu Pemerintahan, pengelolaan recovery subrogasi tidak hanya berkaitan dengan aspek bisnis perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan tata kelola BUMN dalam mendukung pelayanan sektor ekonomi dan

*Penerbit:*

*LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)*

[redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id](mailto:redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id)

32

Indexed



SINTA 4



keberlanjutan kontribusi perusahaan kepada negara. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan pendekatan SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) dan Litmus Test untuk menentukan prioritas strategi optimalisasi recovery subrogasi. Informan penelitian terdiri atas pejabat dan pegawai PT Asuransi Jasindo yang terkait dengan pengelolaan klaim, subrogasi, hukum, dan manajemen risiko. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan recovery subrogasi pada PT Asuransi Jasindo masih menghadapi berbagai tantangan, baik dari aspek internal, eksternal, maupun hukum, seperti perlunya penguatan monitoring penagihan, koordinasi dengan mitra perbankan dan pihak terkait, kondisi debitur atau principal yang mengalami kesulitan keuangan, proses PKPU dan kepailitan, serta penguatan pengendalian internal. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya strategi recovery yang lebih efektif dan terintegrasi guna mendukung optimalisasi pemulihan dana klaim dan penguatan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil analisis SOAR dan Litmus Test, strategi prioritas yang direkomendasikan meliputi pengembangan sistem monitoring recovery subrogasi yang terintegrasi, penguatan tata kelola dan pengendalian internal, peningkatan koordinasi dengan mitra perbankan dan aparat penegak hukum, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan recovery subrogasi.

**Kata kunci:** Recovery Subrogasi, Dividen, BUMN, Tata Kelola, Ilmu Pemerintahan.

## PENDAHULUAN

Perasuransian merupakan salah satu sektor penting dalam perekonomian modern yang memiliki fungsi sebagai mekanisme pengelolaan risiko. Industri asuransi memainkan peran strategis dalam melindungi individu, organisasi, dan aset dari berbagai potensi kerugian akibat kejadian yang tidak diinginkan, seperti kecelakaan, bencana alam, atau kerugian finansial lainnya. Dengan prinsip dasar pengumpulan premi dari banyak pihak untuk memberikan perlindungan bagi pihak yang membutuhkan, industri asuransi mendukung stabilitas ekonomi dan memberikan rasa aman kepada masyarakat.

Industri asuransi di Indonesia telah mengalami perkembangan yang signifikan dari waktu ke waktu, dibuktikan oleh pertumbuhan jumlah perusahaan asuransi, peningkatan pendapatan premi, serta akumulasi dana investasi yang semakin besar. Penelitian menunjukkan bahwa asuransi bukan hanya berperan sebagai instrumen proteksi finansial bagi individu dan perusahaan terhadap risiko, tetapi juga berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi nasional melalui penghimpunan dana premi yang diinvestasikan dalam berbagai instrumen keuangan jangka panjang yang meningkatkan likuiditas pasar modal dan memperluas basis pembiayaan nasional. Dengan demikian, aktivitas industri asuransi dapat mendorong pertumbuhan ekonomi sekaligus memperkuat struktur sistem keuangan Indonesia (Heri Sasono & Paidi WS, 2024).

Industri asuransi secara umum terbagi ke dalam dua kelompok utama, yaitu asuransi jiwa dan asuransi umum. Asuransi jiwa ditujukan untuk memberikan perlindungan kepada individu terhadap risiko yang berkaitan dengan kehidupan dan kondisi kesehatan, sedangkan asuransi umum berfokus pada perlindungan atas risiko yang berkaitan dengan harta kekayaan serta tanggung jawab hukum. Dalam praktiknya, asuransi umum mencakup berbagai produk seperti asuransi kendaraan bermotor, asuransi rumah beserta isinya, dan asuransi usaha. Sementara itu, asuransi jiwa meliputi sejumlah bentuk perlindungan personal, antara lain asuransi jiwa, asuransi cacat total dan tetap, perlindungan pendapatan, serta asuransi penyakit kritis yang bertujuan memberikan perlindungan finansial atas risiko kesehatan serius. (Driver et al., 2017).

Di samping itu, Jasindo berkomitmen memberikan pelayanan yang berkualitas guna menjamin kepuasan pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang yang berkesinambungan, serta menjunjung tinggi prinsip transparansi dan integritas dalam seluruh aktivitas bisnis sebagai dasar dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas perusahaan. Seluruh upaya tersebut didukung oleh budaya perusahaan yang berlandaskan nilai-nilai AKHLAK, yang mencerminkan sikap amanah dalam menjaga kepercayaan, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, keharmonisan dalam menghargai

perbedaan, loyalitas terhadap kepentingan bangsa dan negara, adaptivitas terhadap perubahan melalui inovasi, serta semangat kolaboratif dalam membangun kerja sama yang sinergis (Asuransi Jasindo, 2024b).

Dalam konteks BUMN asuransi, efektivitas pengelolaan recovery subrogasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja laba perusahaan. Semakin rendah tingkat keberhasilan recovery subrogasi, semakin besar dana klaim yang tidak dapat dipulihkan, sehingga menekan laba bersih perusahaan. Kondisi tersebut secara langsung berdampak pada kemampuan perusahaan dalam menyetorkan dividen kepada negara sebagai pemegang saham, yang pada akhirnya memengaruhi besaran penerimaan negara bukan pajak (PNBP).

Recovery subrogasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) melalui peranannya dalam memperkuat kinerja keuangan perusahaan asuransi milik negara. Mekanisme ini memungkinkan perusahaan untuk memulihkan dana klaim yang telah dibayarkan kepada tertanggung melalui penagihan kepada pihak ketiga yang bertanggung jawab atas kerugian. Dalam hal ini, pihak ketiga mengacu kepada principal atau pihak yang wanprestasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dana hasil recovery tersebut mengurangi potensi kerugian dan meningkatkan laba bersih perusahaan. Kinerja keuangan yang meningkat secara langsung berdampak pada besarnya setoran dividen kepada negara sebagai pemegang saham mayoritas, sehingga memberikan kontribusi nyata terhadap penerimaan negara bukan pajak (PNBP).

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dijelaskan bahwa kinerja penerimaan tahun 2024 berasal dari dua lini bisnis utama, yaitu Asuransi Kredit dan Asuransi Keuangan. Hingga Oktober 2024, total penerimaan Year to Date (YTD) tercatat sebesar Rp44,99 miliar, yang mencerminkan akumulasi penerimaan sejak awal tahun sampai dengan Oktober. Secara rinci, Asuransi Kredit membukukan penerimaan YTD Oktober 2024 sebesar Rp13,57 miliar. Untuk dua bulan terakhir tahun 2024, penerimaan dari lini ini diproyeksikan masih bertambah, masing-masing sebesar Rp3,07 miliar pada November dan Rp3,57 miliar pada Desember. Dengan demikian, total prognosa penerimaan Asuransi Kredit sepanjang 2024 diperkirakan mencapai Rp20,22 miliar.

Sementara itu, Asuransi Keuangan menunjukkan kontribusi yang lebih dominan. Hingga Oktober 2024, penerimaan YTD tercatat sebesar Rp31,42 miliar. Pada November 2024 diproyeksikan terdapat tambahan penerimaan sebesar Rp2,68 miliar, dan terjadi peningkatan yang sangat signifikan pada Desember 2024 dengan prognosa sebesar Rp23,38 miliar. Akumulasi tersebut menghasilkan prognosa penerimaan Asuransi Keuangan tahun 2024 sebesar Rp57,48 miliar. Secara keseluruhan, jika digabungkan antara realisasi hingga Oktober dan proyeksi penerimaan bulan November dan Desember, maka total prognosa penerimaan tahun 2024 diperkirakan mencapai Rp77,70 miliar. Data ini menunjukkan bahwa capaian akhir tahun sangat dipengaruhi oleh kinerja Asuransi Keuangan, khususnya pada periode akhir tahun, sementara Asuransi Kredit memberikan kontribusi yang relatif stabil sepanjang tahun.

Pemeriksaan kinerja atas pengelolaan asuransi dan pengelolaan recovery pada perusahaan BUMN sektor asuransi menunjukkan masih adanya tantangan dalam proses recovery subrogasi dan recovery reasuransi/koasuransi. Tantangan tersebut antara lain berkaitan dengan kondisi pihak tertagih yang mengalami permasalahan hukum atau keuangan, proses penyelesaian klaim yang memerlukan waktu cukup panjang, serta perlunya penguatan monitoring dan pengendalian recovery secara lebih terintegrasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan tata kelola recovery menjadi penting untuk mendukung efektivitas pengelolaan aset dan kinerja keuangan perusahaan secara berkelanjutan (BPK RI, 2025). Dari uraian tersebut, dapat dijelaskan bahwa hambatan dan penurunan efektivitas recovery subrogasi pada PT Asuransi Jasindo memiliki dampak langsung terhadap keuangan negara, baik dari sisi penerimaan maupun stabilitas fiskal. Tingginya saldo outstanding piutang subrogasi yang mencapai lebih dari Rp1,6 triliun per Juni 2024 menunjukkan adanya dana perusahaan yang belum berhasil dipulihkan dari pihak tertagih. Piutang yang belum tertagih ini berimplikasi pada berkurangnya kas operasional dan menekan kemampuan perusahaan dalam mencatat laba bersih. Karena PT Asuransi Jasindo merupakan BUMN, setiap penurunan laba akan berbanding lurus dengan penurunan dividen yang disetorkan kepada negara, yang secara

langsung memengaruhi penerimaan negara bukan pajak (PNBP) dan kontribusi terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Ketika target penerimaan subrogasi tidak tercapai seperti realisasi hanya sekitar Rp20,58 miliar dari target triwulanan Rp83,03 miliar maka secara otomatis ruang fiskal negara dari sumber pendapatan BUMN juga menyempit. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat meningkatkan kebutuhan penyertaan modal negara (PMN) untuk menjaga keberlanjutan operasional, sehingga menambah beban pada sisi pengeluaran APBN. Dengan kata lain, hambatan dalam penagihan recovery subrogasi tidak hanya berdampak pada efisiensi keuangan korporasi, tetapi juga menciptakan tekanan fiskal terhadap negara melalui penurunan pendapatan dan potensi peningkatan belanja negara. Dalam perspektif Ilmu Pemerintahan dan kebijakan publik, PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) tidak dapat dipahami semata-mata sebagai entitas bisnis yang berorientasi pada keuntungan, melainkan sebagai bagian dari instrumen negara dalam pengelolaan sektor keuangan dan risiko nasional. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang asuransi, Jasindo mencerminkan karakter organisasi hibrida (hybrid organization) yang dalam literatur tata kelola publik dikenal sebagai quasi profit organization, yaitu organisasi yang menggabungkan orientasi komersial dengan mandat pelayanan publik (Mazzucato, 2013).

Keberadaan BUMN dengan karakter quasi profit merupakan bagian dari kebijakan negara dalam menjalankan fungsi ekonominya, tidak hanya sebagai regulator tetapi juga sebagai pelaku aktif dalam perekonomian. Hal ini sejalan dengan konsep The Entrepreneurial State yang dikemukakan oleh Mariana Mazzucato (2013), yang menyatakan bahwa negara berperan sebagai pencipta nilai (value creator) dalam perekonomian, bukan sekadar pengoreksi kegagalan pasar. Dalam konteks ini, negara melalui BUMN berperan untuk menjaga stabilitas ekonomi, mengelola risiko strategis, serta memastikan keberlanjutan pengelolaan aset negara. Oleh karena itu, pencapaian laba oleh BUMN, termasuk PT Asuransi Jasindo, tidak dapat dipahami semata sebagai tujuan bisnis, melainkan sebagai instrumen untuk memperkuat kapasitas fiskal negara dan mendukung pembiayaan pembangunan. Istilah strategi memiliki makna yang berkaitan dengan aspek-aspek seperti kemenangan, keberlangsungan hidup, serta kemampuan untuk bertahan. Dengan kata lain, konsep ini berhubungan dengan kapasitas sebuah lembaga, instansi, atau organisasi dalam menghadapi berbagai tekanan yang muncul dari faktor internal maupun eksternal. (Mukarom & Laksana, 2015) James Brian Quinn menjelaskan bahwa strategi merupakan suatu pola atau rancangan yang memadukan tujuan utama, kebijakan, serta rangkaian langkah operasional organisasi ke dalam satu kesatuan yang selaras.

Strategi dapat dipahami sebagai suatu cara yang dirancang dan dipikirkan secara matang guna mencapai maksud dan tujuan tertentu, serta dapat dimaknai sebagai metode kerja yang tersusun secara sistematis untuk mempermudah pelaksanaan suatu aktivitas agar sasaran yang ditetapkan dapat tercapai. Selain pengertian tersebut, terdapat pula beberapa definisi strategi menurut para ahli, yaitu: Supriyono menyebutkan bahwa strategi adalah suatu rangkaian rencana yang menyeluruh serta terintegrasi yang dibutuhkan oleh suatu lembaga, instansi, atau organisasi; Pearce dan Robinson mengungkapkan bahwa strategi merupakan rencana manajerial yang memiliki skala besar dan berorientasi ke masa mendatang untuk berinteraksi dengan lingkungan guna mencapai target tertentu; Johnson dan Scholes menyatakan bahwa "strategy is the direction and scope of an organization over the long term ideally. Which matches its resources to its changing environment, and it particular its marketing, customer organization". Artinya, strategi merupakan arah serta cakupan suatu organisasi dalam jangka panjang, yang menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan perubahan lingkungan, khususnya terkait pemasaran dan orientasi organisasinya (Wijaya, 2012). Berdasarkan berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi adalah proses penetapan tujuan dan sasaran yang disertai dengan upaya pelaksanaan yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu.

## METODE

Desain penelitian merupakan pendekatan atau strategi yang digunakan peneliti sebagai pedoman dalam melaksanakan proses penelitian. Desain penelitian dapat dipahami sebagai suatu rencana atau kerangka kerja penelitian yang disusun secara sistematis agar peneliti mampu memperoleh jawaban atas permasalahan dan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan (Silalahi, 2006). Sejalan dengan itu, Surachman menjelaskan bahwa desain penelitian mencakup seluruh tahapan yang diperlukan dalam perencanaan hingga pelaksanaan penelitian. Namun, dalam pengertian yang lebih terbatas, desain penelitian difokuskan pada aspek pengumpulan data dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut (Nazir, 2011).

Desain penelitian ini menggunakan metode kualitatif, penelitian kualitatif adalah penelitian yang menjelaskan dan menganalisis perilaku manusia secara individual, kelompok, prinsip atau kepercayaan, pemahaman atau pemikiran persepsi atau anggaran. Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode deskriptif, menurut Moeloeng (2014) Metode deskriptif adalah data yang dikumpulkan berupa kata-kata gambaran dan bukan angka-angka. Hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

Penelitian kualitatif dengan pendekatan induktif, digunakan untuk menemukan kenyataan-kenyataan yang beragam yang terdapat dalam data, pola berpikir pada pendekatan induktif ini berupa penarikan kesimpulan dimulai dengan menyatukan pernyataan-pernyataan yang merupakan ruang lingkup yang khas dan terbatas dan terbatas dalam menyusun argumentasi yang diakhiri dengan pernyataan-pernyataan yang bersifat umum. Dengan metode deskriptif dengan pendekatan induktif ini, penulis akan menggambarkan dan menganalisis strategi optimalisasi recovery subrogasi PT. Asuransi Jasindo. Melalui desain penelitian tersebut, penelitian berusaha mendapatkan gambaran terhadap keadaan yang sedang berlangsung pada objek penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, sehingga dapat diperoleh data yang akurat dengan gambaran yang benar-sebenarnya dari analisis fenomena yang diteliti, dengan penelitian ini maka diharapkan data diperoleh dan disajikan melalui penggunaan kata-kata untuk memperoleh gambaran fenomena tertentu secara lebih konkrit dan terperinci, yang sedapat mungkin dengan realitas.

## PEMBAHASAN

Subrogasi dalam konteks asuransi mempunyai arti pengalihan hak klaim dari satu pihak ke pihak lainnya. Subrogasi terjadi ketika perusahaan asuransi sebagai Penanggung telah membayar klaim kepada pihak Tertanggung dan kemudian mengambil alih hak-hak Tertanggung untuk menuntut ganti rugi dari pihak yang bertanggung jawab atas kerugian tersebut. Optimalisasi penagihan subrogasi klaim merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan risiko keuangan Perusahaan untuk memulihkan sebagian atau seluruh kerugian yang telah ditanggung atas pembayaran klaim (PT Asuransi Jasa Indonesia, 2024; KUHPerdara Pasal 1400). Berdasarkan Laporan Optimalisasi Subrogasi Klaim Oktober 2024 PT Asuransi Jasa Indonesia, proses pengelolaan recovery subrogasi merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan setelah pembayaran klaim kepada tertanggung, dengan tujuan untuk memulihkan kembali kerugian melalui penagihan kepada pihak ketiga yang bertanggung jawab.

### Kesenjangan Antara Teori dan Praktik

Secara teoritis, subrogasi merupakan salah satu instrumen penting dalam industri asuransi yang berfungsi untuk melindungi kepentingan perusahaan asuransi setelah pembayaran klaim dilakukan kepada tertanggung. Subrogasi memberikan hak kepada perusahaan asuransi untuk mengambil alih hak tagih tertanggung terhadap pihak ketiga yang menyebabkan kerugian. Konsep tersebut diatur dalam ketentuan

*Penerbit:*

*LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)*

[redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id](mailto:redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id)

36

Indexed



SINTA 4



hukum perdata dan menjadi bagian penting dalam mekanisme pengelolaan risiko perusahaan asuransi. Dalam perspektif manajemen risiko dan keuangan perusahaan, subrogasi memiliki beberapa fungsi strategis, yaitu: Mitigasi risiko kerugian perusahaan, Pemulihan dana klaim (recovery), dan Optimalisasi pendapatan perusahaan melalui pengembalian klaim yang telah dibayarkan.

Dengan adanya recovery subrogasi, perusahaan asuransi dapat mengurangi beban kerugian akibat pembayaran klaim sehingga membantu menjaga stabilitas keuangan perusahaan. Oleh karena itu, secara teoritis pengelolaan subrogasi seharusnya menjadi bagian penting dalam strategi pengelolaan keuangan dan risiko perusahaan asuransi. Selain itu, dalam perspektif tata kelola perusahaan (corporate governance), pengelolaan recovery subrogasi juga berkaitan dengan prinsip efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan aset perusahaan (UNDP, 1997; Sedarmayanti, 2012). Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian dan Laporan Optimalisasi Subrogasi Klaim Oktober 2024, praktik pengelolaan recovery subrogasi di PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) menunjukkan bahwa pelaksanaan recovery belum sepenuhnya berjalan optimal.

## **Analisis Kelemahan Sistemik**

Berdasarkan hasil penelitian, permasalahan recovery subrogasi di PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) tidak hanya bersifat teknis operasional, tetapi juga menunjukkan adanya kelemahan yang bersifat sistemik dan struktural. Permasalahan tersebut berkaitan dengan posisi recovery subrogasi dalam tata kelola perusahaan, pengelolaan risiko, serta keterkaitannya dengan strategi kinerja keuangan perusahaan. Secara konseptual, pengelolaan recovery subrogasi seharusnya menjadi bagian dari strategi pengelolaan risiko dan penguatan kinerja keuangan perusahaan asuransi. Namun dalam praktiknya, recovery subrogasi masih cenderung diposisikan sebagai aktivitas administratif penagihan, sehingga belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem pengambilan keputusan strategis perusahaan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan recovery subrogasi tidak hanya disebabkan oleh hambatan penagihan di lapangan, tetapi juga dipengaruhi oleh kelemahan tata kelola dan kelembagaan perusahaan.

## **Recovery Subrogasi Belum Menjadi Prioritas Strategis**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan recovery subrogasi masih lebih berorientasi pada penyelesaian administratif dibandingkan sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan. Hal ini tercermin dari: Fokus pengelolaan yang masih bersifat penagihan rutin, Belum optimalnya pengembangan sistem recovery, dan Belum adanya pendekatan recovery berbasis strategi risiko dan profitabilitas. Padahal secara teoritis, recovery subrogasi memiliki hubungan langsung dengan Pemulihan aset perusahaan, Penguatan arus kas (cash flow), dan Peningkatan laba perusahaan.

Dengan demikian, recovery subrogasi seharusnya diposisikan sebagai bagian dari strategi penguatan kinerja keuangan perusahaan. Dalam perspektif manajemen strategis, organisasi yang efektif seharusnya mampu menyelaraskan aktivitas operasional dengan tujuan strategis organisasi (strategic alignment). Namun berdasarkan hasil penelitian, recovery subrogasi belum sepenuhnya ditempatkan dalam kerangka strategis tersebut.

## **Recovery Subrogasi Belum Terintegrasi dalam Manajemen Risiko**

Secara teoritis, perusahaan asuransi merupakan institusi yang bergerak dalam pengelolaan risiko (risk management). Oleh karena itu, recovery subrogasi seharusnya menjadi bagian penting dalam sistem mitigasi risiko perusahaan. Subrogasi pada dasarnya merupakan mekanisme untuk: Mengurangi dampak kerugian akibat pembayaran klaim, Memulihkan sebagian aset perusahaan, dan Menjaga keseimbangan risiko dan pendapatan perusahaan. Namun dalam praktiknya, pengelolaan recovery subrogasi belum sepenuhnya terintegrasi dalam kerangka manajemen risiko perusahaan. Hal ini terlihat dari: Belum

optimalnya pemetaan risiko recovery, Belum adanya segmentasi risiko penagihan secara sistematis, dan Pendekatan recovery yang masih bersifat reaktif.

Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan belum mampu memanfaatkan recovery subrogasi sebagai instrumen mitigasi risiko secara maksimal. Dalam perspektif tata kelola perusahaan (corporate governance), integrasi antara pengelolaan risiko dan pengelolaan aset menjadi bagian penting dalam menciptakan organisasi yang efektif dan akuntabel (Sedarmayanti, 2012).

## Recovery Subrogasi Belum Dikaitkan Secara Langsung dengan Kinerja Keuangan

Permasalahan sistemik lainnya adalah recovery subrogasi belum sepenuhnya dikaitkan secara langsung dengan indikator kinerja keuangan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan recovery masih lebih berfokus pada: Penyelesaian penagihan, Monitoring outstanding, dan Rekonsiliasi administrative. Sementara itu, keterkaitan recovery subrogasi dengan: Profitabilitas perusahaan, Kesehatan keuangan, Kontribusi terhadap dividen, dan Dampak terhadap PNBPN belum sepenuhnya menjadi bagian dari orientasi pengelolaan recovery.

Padahal, secara konseptual recovery subrogasi memiliki dampak terhadap: Pengurangan beban klaim bersih, Peningkatan laba operasional, dan Penguatan arus kas perusahaan. Dalam konteks BUMN, kondisi tersebut juga berkaitan dengan kontribusi perusahaan terhadap negara melalui dividen sebagai bagian dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2018 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak. Dengan demikian, belum optimalnya keterkaitan recovery subrogasi dengan indikator kinerja keuangan menunjukkan adanya kelemahan dalam pendekatan pengelolaan perusahaan secara strategis.

## Strategi Optimalisasi (Sintentis SOAR)

Berdasarkan hasil analisis Strength, Opportunity, Aspirations, dan Results pada subbab sebelumnya, dapat disusun strategi optimalisasi recovery subrogasi pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Strategi tersebut dirumuskan melalui sintesis antara kekuatan internal perusahaan dengan peluang eksternal yang tersedia, serta diarahkan untuk menjawab berbagai kelemahan dan tantangan dalam pengelolaan recovery subrogasi. Dalam penelitian ini, strategi optimalisasi tidak hanya bertujuan meningkatkan efektivitas penagihan, tetapi juga diarahkan untuk: memperkuat tata kelola perusahaan, meningkatkan kualitas pengelolaan aset dan piutang, mendukung kinerja keuangan perusahaan, serta meningkatkan kontribusi BUMN terhadap negara melalui dividen dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Berdasarkan sintesis hasil analisis SOAR, strategi optimalisasi recovery subrogasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

## Strategi SO (Strength – Opportunity)

Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengoptimalkan peluang eksternal yang tersedia. Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) memiliki kekuatan berupa status sebagai BUMN, dukungan regulasi pemerintah, portofolio bisnis yang besar, serta pengalaman panjang di industri asuransi. Kekuatan tersebut dipadukan dengan peluang berupa digitalisasi sistem, sinergi antar BUMN, penguatan regulasi, dan pemanfaatan data analytics.

Strategi pertama yang dapat dilakukan adalah pengembangan sistem digital recovery subrogasi yang terintegrasi. Strategi ini disusun berdasarkan: Strength, portofolio bisnis perusahaan yang besar dan dukungan kelembagaan sebagai BUMN; Opportunity, perkembangan digitalisasi sistem pengelolaan keuangan dan teknologi informasi Berdasarkan hasil penelitian, salah satu hambatan utama recovery subrogasi adalah permasalahan rekonsiliasi data, monitoring penagihan, dan keterlambatan informasi. Oleh karena itu, pengembangan sistem digital diperlukan untuk mempercepat monitoring recovery, meningkatkan akurasi data, mempermudah pelacakan outstanding, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Dalam perspektif good governance, digitalisasi juga mendukung prinsip

efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas organisasi sebagaimana dikemukakan oleh United Nations Development Programme.

Strategi berikutnya adalah integrasi data recovery dengan mitra perbankan, khususnya kelompok Himbara. Strategi ini merupakan sintesis dari: 1) Strength, hubungan kerja sama perusahaan dengan mitra perbankan; 2) Opportunity, peluang sinergi antar BUMN dan penguatan kolaborasi kelembagaan. Sebagian besar potensi recovery subrogasi perusahaan berasal dari kerja sama Asuransi Kredit dengan mitra perbankan. Namun dalam praktiknya, masih ditemukan permasalahan ketidaksesuaian data dan keterlambatan rekonsiliasi. Melalui integrasi data, perusahaan diharapkan dapat mempercepat proses rekonsiliasi, meningkatkan kualitas monitoring debitur, mengurangi kesalahan administratif, dan meningkatkan efektivitas recovery. Selain itu, strategi ini juga mencerminkan pendekatan collaborative governance dalam pengelolaan aset dan piutang BUMN.

### **Strategi ST (Strength – Threat)**

Strategi ST merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menghadapi ancaman atau hambatan eksternal. Ancaman utama dalam recovery subrogasi berasal dari debitur/prinsipal tidak kooperatif, debitur hilang kontak, risiko gagal bayar, serta kasus PKPU dan kepailitan. Strategi penguatan fungsi legal disusun berdasarkan: 1) Strength, dukungan kelembagaan dan status perusahaan sebagai BUMN; 2) Threat, tingginya kompleksitas hukum dalam proses recovery. Berdasarkan hasil penelitian, beberapa kasus recovery subrogasi melibatkan proses PKPU, kepailitan, dan sengketa pembayaran. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat fungsi hukum untuk meningkatkan efektivitas penagihan, mempercepat penyelesaian sengketa, dan memperkuat posisi hukum perusahaan. Strategi ini juga didukung oleh keberadaan pendampingan hukum dari Jamdatun dalam proses recovery subrogasi.

### **Penegakan Hukum terhadap Debitur Bermasalah**

Strategi berikutnya adalah penguatan penegakan hukum terhadap debitur atau prinsipal yang tidak kooperatif. Strategi ini merupakan sintesis antara: 1) Strength, dukungan regulasi dan legal standing perusahaan; 2) Threat, rendahnya kepatuhan pihak tertagih. Strategi ini dapat dilakukan melalui pendekatan litigasi dan nonlitigasi, penguatan dokumen hukum, optimalisasi pendampingan hukum, dan peningkatan legal enforcement terhadap debitur bermasalah. Dengan pendekatan tersebut, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan tingkat kepatuhan dan efektivitas recovery.

### **Strategi WWeakness – Opportunity)**

Strategi WO merupakan strategi yang bertujuan mengatasi kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal yang tersedia. Kelemahan utama recovery subrogasi meliputi belum optimalnya sistem recovery, keterbatasan monitoring, dan recovery yang masih bersifat administratif.

### **Peningkatan Kapasitas SDM**

Strategi peningkatan kapasitas SDM disusun berdasarkan: 1) Weakness, keterbatasan pengelolaan recovery yang strategis; 2) Opportunity, peluang pengembangan kompetensi dan teknologi recovery. Peningkatan kapasitas SDM diperlukan agar perusahaan memiliki sumber daya yang mampu memahami manajemen risiko recovery, melakukan analisis data recovery, dan menyusun strategi penagihan berbasis risiko. Dalam perspektif tata kelola organisasi, kualitas SDM menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas implementasi kebijakan dan pengelolaan organisasi (Sedarmayanti, 2012).

### **Pembentukan Unit Khusus Recovery**

Strategi berikutnya adalah pembentukan unit khusus recovery subrogasi. Strategi ini merupakan sintesis antara: 1) Weakness: pengelolaan recovery yang belum fokus dan terintegrasi; 2) Opportunity: penguatan tata kelola dan sistem organisasi. Pembentukan unit khusus bertujuan untuk meningkatkan

*Penerbit:*

*LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)*

[redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id](mailto:redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id)

39

Indexed



SINTA 4



fokus pengelolaan recovery, memperkuat koordinasi penagihan, memperjelas tanggung jawab dan akuntabilitas, serta meningkatkan efektivitas monitoring recovery. Dengan adanya unit khusus, recovery subrogasi diharapkan tidak lagi dipandang sebagai aktivitas administratif biasa, tetapi menjadi bagian strategis dalam pengelolaan keuangan perusahaan.

### Strategi SO (Strength – Threat)

Strategi WT merupakan strategi defensif yang bertujuan meminimalkan kelemahan internal dan mengurangi dampak ancaman eksternal.

### Penyusunan SOP Recovery Subrogasi

Strategi ini disusun berdasarkan: 1) Weakness: belum adanya standar pengelolaan recovery yang terintegrasi; 2) Threat: tingginya risiko ketidakkonsistenan proses penagihan. Penyusunan SOP nasional diperlukan untuk menyeragamkan proses recovery, memperjelas alur kerja, meningkatkan efektivitas pengawasan, dan memperkuat akuntabilitas pengelolaan recovery. Selain itu, SOP juga menjadi instrumen penting dalam mendukung tata kelola perusahaan yang lebih efektif dan transparan.

### Penerapan Early Warning System

Strategi berikutnya adalah penerapan early warning system dalam pengelolaan recovery subrogasi. Strategi ini merupakan sintesis antara: 1) Weakness: keterbatasan monitoring dan pengendalian risiko recovery; 2) Threat: meningkatnya risiko gagal bayar dan piutang bermasalah. Penerapan early warning system bertujuan untuk mengidentifikasi risiko gagal recovery sejak dini, memetakan debitur berisiko tinggi, mempercepat tindakan penagihan, dan mengurangi potensi outstanding bermasalah. Dalam perspektif manajemen risiko, sistem ini menjadi bagian penting dalam menciptakan pengendalian internal yang efektif.

Berdasarkan hasil formulasi strategi melalui Matriks SOAR, diperoleh beberapa alternatif strategi utama yang dipandang relevan untuk mendukung optimalisasi recovery subrogasi PT Asuransi Jasindo. Alternatif strategi tersebut merupakan sintesis dari kombinasi faktor kekuatan, peluang, aspirasi, dan hasil yang ingin dicapai perusahaan dalam meningkatkan efektivitas recovery subrogasi serta kontribusi perusahaan terhadap negara.

Adapun alternatif strategi yang selanjutnya diuji menggunakan Litmus Test adalah sebagai berikut: Pengembangan sistem monitoring recovery subrogasi yang terintegrasi; Penguatan tata kelola dan pengendalian internal recovery subrogasi; Penguatan koordinasi dengan mitra perbankan, Group Hukum, dan Jamdatun; Peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan recovery subrogasi; dan Penyusunan roadmap optimalisasi recovery subrogasi berbasis peningkatan dividen. Alternatif strategi tersebut kemudian dianalisis menggunakan Litmus Test untuk menentukan strategi yang paling strategis dan prioritas untuk diterapkan dalam optimalisasi recovery subrogasi PT Asuransi Jasindo.

### Uji Tes Litmus

Setelah dilakukan formulasi strategi melalui analisis SOAR, langkah selanjutnya adalah melakukan seleksi prioritas strategi menggunakan Litmus Test. Litmus Test digunakan untuk mengukur tingkat strategis dari setiap alternatif strategi yang telah dirumuskan, sehingga dapat ditentukan strategi yang paling prioritas untuk diterapkan dalam optimalisasi recovery subrogasi PT Asuransi Jasa Indonesia. Penggunaan Litmus Test dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Bryson (2005) yang menyatakan bahwa isu atau strategi yang bersifat sangat strategis merupakan isu yang memiliki dampak signifikan terhadap keberlangsungan organisasi dan perlu menjadi prioritas utama dalam pengambilan kebijakan. Penilaian dilakukan terhadap alternatif strategi hasil analisis SOAR dengan menggunakan 13 indikator pertanyaan strategis, dengan skala penilaian: 1) Skor 1 = kurang strategis; 2) Skor 2 = cukup strategis; dan Skor 3 = sangat strategis.

Penilaian terhadap setiap strategi dilakukan secara kualitatif berdasarkan hasil wawancara, observasi, serta analisis peneliti terhadap kondisi pengelolaan recovery subrogasi PT Asuransi Jasa Indonesia. Aspek yang menjadi dasar penilaian meliputi tingkat urgensi strategi, dampaknya terhadap organisasi, keterkaitan dengan tujuan perusahaan, pengaruh terhadap tata kelola dan pengendalian internal, efektivitas dan efisiensi implementasi, serta kontribusinya terhadap keberlanjutan peningkatan recovery subrogasi dan dividen perusahaan.

Berdasarkan hasil Litmus Test tersebut, strategi pengembangan sistem monitoring recovery subrogasi yang terintegrasi memperoleh skor tertinggi, yaitu sebesar 36 dan termasuk dalam kategori sangat strategis. Strategi ini dinilai memiliki urgensi tinggi karena permasalahan utama dalam pengelolaan recovery subrogasi PT Asuransi Jasindo berkaitan dengan lemahnya monitoring, perbedaan data outstanding, keterlambatan tindak lanjut penagihan, serta belum optimalnya integrasi data antar unit kerja dan mitra perbankan. Selanjutnya, strategi penguatan tata kelola dan pengendalian internal recovery subrogasi memperoleh skor sebesar 35 dan termasuk kategori sangat strategis. Strategi ini dipandang penting karena berbagai temuan pemeriksaan menunjukkan masih adanya kelemahan pengendalian internal, kurang optimalnya penagihan, serta ketidaksesuaian data recovery subrogasi yang berdampak terhadap efektivitas pengelolaan piutang.

Strategi penguatan koordinasi dengan mitra perbankan, Group Hukum, dan Jamdatun memperoleh skor sebesar 34 dan termasuk kategori sangat strategis. Strategi ini menjadi penting karena proses recovery subrogasi melibatkan banyak pihak eksternal, khususnya dalam penanganan principal atau debitur bermasalah, PKPU, kepailitan, dan penelusuran pihak tertagih. Sementara itu, strategi peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelolaan recovery subrogasi memperoleh skor sebesar 31 dan termasuk kategori sangat strategis. Strategi ini diarahkan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam aspek penagihan, hukum, monitoring, dan pengelolaan recovery secara lebih efektif.

Adapun strategi penyusunan roadmap optimalisasi recovery subrogasi berbasis peningkatan dividen memperoleh skor sebesar 30 dan termasuk kategori cukup strategis. Strategi ini tetap penting untuk mendukung arah kebijakan perusahaan dalam jangka panjang, namun implementasinya dapat dilakukan setelah strategi prioritas utama berjalan secara efektif. Berdasarkan hasil Litmus Test tersebut, dapat disimpulkan bahwa prioritas utama strategi optimalisasi recovery subrogasi PT Asuransi Jasa Indonesia diarahkan pada penguatan sistem monitoring terintegrasi, penguatan tata kelola dan pengendalian internal, serta peningkatan koordinasi kelembagaan. Strategi-strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas recovery subrogasi, memperkuat kualitas laba perusahaan, serta mendukung peningkatan kontribusi perusahaan terhadap negara melalui dividen dan Penerimaan Negara Bukan Pajak.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi optimalisasi recovery subrogasi pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero), dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Kondisi pengelolaan recovery subrogasi pada PT Asuransi Jasa Indonesia belum berjalan secara optimal. Hal tersebut tercermin dari besarnya saldo outstanding piutang subrogasi yang mencapai lebih dari Rp1,6 triliun per Juni 2024 dan masih mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya. Selain itu, realisasi penerimaan recovery subrogasi juga masih berada di bawah target perusahaan. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan recovery subrogasi pada Asuransi Kredit dan Asuransi Keuangan menghadapi berbagai hambatan, seperti debitur atau principal yang mengalami kesulitan keuangan, berada dalam proses PKPU atau kepailitan, hilang kontak, serta lemahnya monitoring dan tindak lanjut penagihan. Kondisi tersebut berdampak terhadap kualitas laba perusahaan dan belum optimalnya kontribusi perusahaan terhadap dividen negara dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Faktor-faktor yang menyebabkan recovery subrogasi pada PT Asuransi Jasa Indonesia belum optimal terdiri dari faktor internal, faktor eksternal, faktor hukum, dan faktor karakteristik skema subrogasi. Faktor internal meliputi lemahnya monitoring penagihan, belum optimalnya pengendalian internal, perbedaan

data outstanding recovery subrogasi, serta koordinasi antar unit kerja yang belum berjalan efektif. Faktor eksternal meliputi kondisi debitur atau principal yang mengalami kesulitan finansial, proses PKPU dan kepailitan, serta keberadaan debitur yang sulit ditelusuri. Dari aspek hukum, proses penagihan recovery subrogasi sering menghadapi kendala administratif dan keterbatasan kekuatan eksekusi terhadap principal bermasalah. Selain itu, karakteristik subrogasi pada Asuransi Kredit dan Asuransi Keuangan juga menyebabkan kompleksitas penagihan yang berbeda. Berbagai faktor tersebut berdampak terhadap rendahnya efektivitas recovery subrogasi, menurunnya kualitas laba perusahaan, serta belum optimalnya kontribusi perusahaan terhadap penerimaan negara melalui dividen.

Strategi optimalisasi recovery subrogasi pada PT Asuransi Jasa Indonesia dilakukan melalui analisis SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) yang menghasilkan beberapa alternatif strategi, kemudian diprioritaskan menggunakan Litmus Test. Berdasarkan hasil Litmus Test, strategi yang paling strategis adalah pengembangan sistem monitoring recovery subrogasi yang terintegrasi, penguatan tata kelola dan pengendalian internal recovery subrogasi, serta penguatan koordinasi dengan mitra perbankan, Group Hukum, dan Jamdatun. Strategi tersebut dinilai memiliki dampak paling signifikan terhadap peningkatan efektivitas recovery subrogasi, penguatan kualitas laba perusahaan, serta peningkatan kontribusi perusahaan terhadap dividen negara dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Dengan demikian, optimalisasi recovery subrogasi tidak hanya berorientasi pada peningkatan kinerja perusahaan, tetapi juga memiliki dimensi strategis dalam mendukung penguatan tata kelola BUMN dan kapasitas fiskal negara.

## REFERENSI

- A.G Subarsono., 2005., Analisis Kebijakan Publik Konsep, Teori, dan Aplikasi, Penerbit: Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Arumsari, Luthfiana. (2021). Penerapan Sistem Kontribusi dan Prinsip Subrogasi dalam Asuransi Pengangkutan Laut (Studi Kasus PT. Asuransi AXA Indonesia dengan PT. Asuransi Buana Independent), Jurnal: Universitas Indonesia, Vol.1.
- Creswell, J. W., 2010., Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed. Penerbit: PT Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Darmawi, H. (2014). Manajemen risiko. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hardiyansyah., 2011., Kualitas Pelayanan Publik (konsep, dimensi, dimensi, dan implementasi). Yogyakarta: Gava Media
- Hutomo, Budiarmanto Setyo, Dea Safira Setiono, dan Gaby Mallinda Nena Chaniago (2024). Sekuritas Aset Beragun Recovery Subrogasi Produk Kontra Bank Garansi pada Perusahaan Asuransi, Jurnal: UNES LAW REVIEW, Vol. 6, No. 3.
- Kasmir. (2012). Bank dan lembaga keuangan lainnya. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Keban, Yeremias T., 2008., Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu. Penerbit: Gava Media, Yogyakarta.
- Pasolong, Harbani., 2011., Teori Administrasi Publik. Penerbit: Alfabeta, Bandung.
- Prameswari, Ananda Dara. (2018). Praktik Subrogasi oleh Perusahaan Asuransi di Kota Bandung Menurut Kajian Hukum Asuransi, Jurnal Ilmu Hukum Kenotariatan, Vol. 1, No. 2: Universitas Padjadjaran.
- Pranadjadja, Muhamad Rohidi., 2003., Hubungan Antarlembaga Pemerintahan, Penerbit: Sinar Grafika, Jakarta.
- PT Asuransi Jasa Indonesia. (2024). Laporan optimalisasi subrogasi klaim Oktober 2024. Jakarta: PT Asuransi Jasa Indonesia.
- Rahmayanti, Nina., 2010., Manajemen Pelayanan Prima. Penerbit: Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, S., 2004., Membangun sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance. Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik., Penerbit: CV Mandar Maju, Bandung.

# GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 13 Nomor 7 Juli 2026

- Sedarmayanti. (2012). Good governance dan good corporate governance. Bandung: Mandar Maju.
- Siamat, D. (2005). Manajemen lembaga keuangan. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Simanungkalit, Richard Hasudungan. (2016). Pelaksanaan Penyelesaian Klaim dan Subrogasi dalam Perjanjian Surat Jaminan (Surety Bond) (Studi Kasus PT. Jasarharja Putera Cab. Bandar Lampung).
- Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2009). The thin book of SOAR: Building strengths-based strategy. Bend, OR: Thin Book Publishing.
- Subekti. (2005). Pokok-pokok hukum perdata. Jakarta: Intermedia.
- Sugiyono., 2010., Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Penerbit: CV ALFABETA, Bandung.
- Syafiie, Inu Kencana., 2011. Manajemen Pemerintahan. Penerbit: Pustaka reka Cipta, Bandung.
- Taliziduhu, Ndraha., 2011., Keybernologi 1 (Ilmu Pemerintahan Baru), Cetakan kedua, Penerbit: Rineka Cipta, Jakarta.
- Tanya et.al, Bernard L., 2013., Teori Hukum, Cetakan IV, Penerbit: Genta Publishing, Yogyakarta.
- Wulansari, Retno dan Raden Rara Sayyidati Alfi Ilmiah Putri. (2024). Penerapan Prinsip Subrogasi dalam Perjanjian Asuransi Pengangkutan Atas Kerugian yang disebabkan oleh Pihak Ketiga.