

## DINAMIKA PERSAINGAN INDUSTRI ASURANSI KERUGIAN DI INDONESIA

Dedy Dewanto

Fakultas Ekonomi Universitas Esa Unggul Jakarta  
Jl. Arjuna Utara Tol Tomang-Kebon Jeruk Jakarta  
dedy.dewanto@esaunggul.ac.id

### Abstrak

Peranan asuransi sangat penting dalam pembangunan khususnya sektor riil, dimana asuransi berfungsi sebagai *risk transfer mechanism* (mekanisme transfer resiko) yang akan memberikan ketenangan hati dan pikiran (*peace of mind*) bagi pemilik polis (tertanggung), disamping bahwa asuransi juga akan memberikan *social benefit* (benefit social) karena pegawai-pegawai tidak kehilangan pekerjaan akibat musibah resiko (kebakaran pabrik misalnya) dan ikut serta membantu dalam industri lainnya lewat penyertaan modal dan/atau pemberian kredit dan/atau menjadi bapak angkat beberapa industri kecil dan menengah. Dinamika Persaingan dalam industri asuransi kerugian terlihat dari persaingan rate yang tajam, dimana terkait dengan kapasitas underwriting dan dukungan reasuransi pesaing. Persaingan rate tidak sehat terjadi pada asuransi kendaraan bermotor, dimana loss ratio nasional sudah sangat tinggi. Disini Pemerintah sebagai regulator turun tangan dengan menetapkan rate dasar sebagai acuan penetapan rate bagi perusahaan. Demikian juga persaingan rate asuransi harta benda (kebakaran) juga sudah mengarah pada kondisi tidak sehat. Pemerintah juga turun tangan dalam penetapan rate bisnis ini. Persaingan dalam differensiasi mudah ditiru karena ini perusahaan jasa apalagi bagi perusahaan yang bermodal besar, sehingga para pemain harus senantiasa melakukan inovasi dalam produk, layanan dan penyediaan infrastruktur. Dinamika Persaingan akan dianalisa dengan Strategi Kompetitif Generik Porter, dimana akan terlihat bahwa faktor-faktor keunggulan adalah Modal yang besar (*High Financial Capital*) dan Sumber Daya Manusia yang baik (*Good Human Capital*), disamping juga fasilitas *captive market* yang menonjol dan *know-how* produk special yang bisa dijadikan sebagai alat dalam memenangkan persaingan. Penulisan ini bertujuan untuk menganalisa dinamika persaingan di industri asuransi kerugian khususnya di Indonesia. Dengan menganalisa langkah-langkah dinamika persaingan yang dilakukan oleh para pemain di pasar, diharapkan akan dapat memotret pola persaingan di pasar, yang mana dengan memakai teori-teori persaingan dapat dijelaskan bagaimana suatu pemain dapat bertahan, *going concern*, atau bahkan unggul dalam persaingan. Terakhir akan dibuat kesimpulan dan saran-saran untuk penelitian lebih lanjut.

Kata kunci: Dinamika persaingan, asuransi kerugian, premi bisnis langsung, strategi generik porter

### Abstract

*The role of insurance is very important in development especially the real sector, where the insurance works as risk transfer mechanism giving the peace of mind to the policyholder, besides insurance will also provide social benefit because the employees do not lose their jobs due to disaster (factory fire for example) and participate in helping other industries by capital investment and/or lending and/or adoption several small and medium industries. The dynamics of competition in the general insurance industry seen from the sharp rate competition, which related to underwriting capacity and competitor reinsurance support. Unfair rate competition occurs in motor vehicle insurance, where the national loss ratio is already very high. Here the Government as a regulator intervenes by setting a basic rate as a reference for setting rates for companies. Likewise, the competition for property insurance (fire) rates has also led to unhealthy conditions. The government also intervened in determining the rate of this business. Competition in differentiation is easy to emulate because this is a service company especially for*

*large capitalized companies, so players must always innovate in products, services and infrastructure provision. The dynamics of competition will be analyzed using Porter Generic Competitive Strategy, which will show that the excellence factors are High Capital and Good Human Capital, as well as prominent captive market facilities and know-how special products that can be used as a tool to win the competition. This writing aims to analyze the dynamics of competition in the general insurance industry, especially in Indonesia. By analyzing the steps of the dynamics of competition carried out by players in the market, it is expected to be able to photograph the pattern of competition in the market, which by using competition theories can be explained how a player can survive, going concern, or even excel in competition. Finally, conclusions and suggestions for further research will be made.*

*Keywords: competition dynamics, general insurance, direct business premiums, porter generic strategies*

## **Pendahuluan**

Usaha asuransi bidang kerugian adalah usaha yang menjanjikan dan terus berkembang. Peranan asuransi sangat penting dalam pembangunan di berbagai bidang khususnya sektor riil, karena fungsi asuransi adalah *risk transfer mechanism* (mekanisme transfer resiko), dimana resiko-resiko yang dihadapi oleh kontraktor jalan, jembatan, mining ; pemilik pabrik/industri; pemilik hotel/gedung , dan sebagainya, akan dipindahkan ke perusahaan asuransi. Sehingga suatu waktu terjadi *sudden and unforeseen damage* (kejadian tiba-tiba dan tidak terduga yang mengakibatkan kerugian atau kerusakan) dikarenakan oleh banjir, kebakaran, gempa bumi, erupsi vulkanik dan lain sebagainya, maka Tertanggung (pemilik Polis) tidak perlu khawatir, karena akan dijamin oleh perusahaan Asuransi. Sehingga benefit dari asuransi adalah : ketenangan pikiran dan hati (*peace of mind*); kendali kerugian (*loss control*); keuntungan sosial (*social benefit*) karena orang-orang tetap bekerja setelah terjadinya suatu musibah, kebakaran pabrik misalnya ; investasi (*investment of fund*) dimana perusahaan asuransi dengan adanya gap antara penerimaan premi dan suatu klaim, akan melakukan investasi baik pada sektor keuangan, jasa atau membantu industri lainnya. Jadi asuransi juga ikut aktif berpartisipasi dalam pembangunan industri lainnya.

## **Peraturan**

Peraturan Perundangan yang berlaku untuk perasuransian antara lain :UU RI Nomor 2 tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian, Peraturan Pemerintah RI Nomor 73 tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian yang sebagian diubah melalui Peraturan Pemerintah

Nomor 63 tahun 1999, KepMenKeu RI Nomor 424/KMK.06 / 2003 tentang Kesehatan Keuangan Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi,Peraturan Pemerintah RI Nomor 39 tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian yang sebagian direvisi,KepDirJen LK Nomor KEP – 5443/ LK/2004 tentang Dukungan Reasuransi Otomatis Dalam Negeri dan Retensi Sendiri.

Beberapa ketentuan penting di dalam peraturan perundangan diatas antara lain :

- Perusahaan Asuransi Kerugian dapat menyelenggarakan usaha dalam bidang asuransi kerugian, termasuk reasuransi. Bisa berfungsi sebagai *co – insurance* atau sebagai penanggung ulang (reasuradur)
- Untuk dapat mendapatkan izin usaha harus dipenuhi persyaratan mengenai : Anggaran dasar ; Susunan organisasi; Permodalan; Kepemilikan; Keahlian di bidang perasuransian; Kelayakan rencana kerja; Hal-hal lain yang diperlukan untuk mendukung pertumbuhan usaha perasuransian secara sehat.
- Kepemilikan Perusahaan Asuransi harus oleh Warga Negara Indonesia atau Badan Hukum Indonesia, namun sebagian sahamnya boleh dimiliki oleh perusahaan asing yang sejenis.
- Persyaratan modal disetor bagi pendirian perusahaan asuransi sekurang – kurang sebesar Rp 100.000.000.000,- untuk Perusahaan Asuransi Kerugian, dengan maksimal kepemilikan saham asing sebesar 80%.
- Perusahaan Asuransi harus menempatkan sekurang-kurangnya 20 % dari modal disetor yang dipersyaratkan dalam bentuk deposito berjangka dengan perpanjangan otomatis pada bank umum di Indonesia dan penempatannya

harus atas nama Menteri untuk kepentingan perusahaan yang bersangkutan. Deposito tersebut merupakan jaminan terakhir dalam rangka melindungi kepentingan pemegang polis.

- Pembinaan dan pengawasan terhadap usaha perasuransian meliputi :
  - a. Kesehatan keuangan yang terdiri dari :Batas tingkat solvabilitas ; Retensi sendiri ; Reasuransi ; Investasi ;Cadangan Teknis ; Ketentuan – ketentuan lain yang berhubungan dengan kesehatan keuangan;
  - b. Penyelenggaraan usaha, yang terdiri dari : Syarat – syarat polis asuransi; Tingkat premi; Penyelesaian klaim; Persyaratan keahlian di bidang perasuransian; dan Ketentuan – ketentuan lain yang berhubungan dengan penyelenggaraan usaha.
- Perusahaan Asuransi setiap saat wajib menjaga tingkat solvabilitas paling sedikit 120 % dari resiko kerugian yang timbul sebagai akibat dalam pengelolaan kekayaan dan kewajiban.Tingkat solvabilitas adalah selisih antara kekayaan yang diperkenankan dengan jumlah kewajiban dan modal yang dipersyaratkan.Ini berarti bila tidak mencapai tingkat solvabilitas 120 % maka kesehatan keuangan perusahaan kurang baik dan tidak solvent dalam pembayaran klaimnya.
- Perusahaan Asuransi harus memiliki retensi sendiri untuk setiap penutupan resiko. Penetapan retensi sendiri harus didasarkan pada profil resiko yang dibuat secara tertib, teratur, relevan dan akurat. Besarnya retensi sendiri setiap resiko didasarkan pada Modal Sendiri (maksimal 10 % dari Modal Sendiri). Setiap penutupan asuransi yang jumlah uang pertanggungannya melebihi Retensi Sendiri harus memperoleh dukungan Reasuransi, dimana setiap Perusahaan Asuransi harus memiliki program Reasuransi secara otomatis (Treaty). Dampaknya setiap perusahaan asuransi harus memiliki program Reasuransi Treaty.
- Jumlah premi penutupan langsung Perusahaan Asuransi harus lebih besar dari jumlah premi penutupan tidak langsung. Ini berarti penutupan Langsung dari Tertanggung dan *Co - Insurance*

harus lebih diupayakan ketimbang penutupan tidak langsung lewat reasuransi fakultatif (*inward business*).

- Perusahaan Asuransi Kerugian hanya dapat memiliki Premi Neto paling banyak 300 % dari Modal Sendiri periode berjalan.
- Perusahaan Asuransi wajib melakukan pemenuhan modal minimum Rp 40 Milyar pada akhir 2010, pemenuhan modal minimum Rp 70 Milyar hingga akhir 2012 dan pemenuhan modal minimum Rp 100 Milyar pada akhir 2014.
- Dalam hal terdapat pelanggaran terhadap ketentuan dalam Undang – Undang atau peraturan pelaksanaannya, Menteri dapat melakukan tindakan berupa pemberian peringatan, pembatasan kegiatan usaha, atau pencabutan izin usaha.
- Peraturan atau perundangan lain yang berkaitan dengan usaha perasuransian , dimana pemenuhan penutupan asuransinya bersifat wajib (*compulsory*) antara lain :
  - a. Undang – Undang No 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi dan Keputusan Presiden RI No 18 tahun 2000 tentang Pengadaan Barang /Jasa Instansi Pemerintah yang mengatur pelaksanaan tender dimana dipersyaratkan adanya jaminan penawaran, jaminan pelaksanaan, jaminan uang muka dan jaminan pemeliharaan. Disini juga disebutkan jaminan dapat berupa bank garansi atau surety bond. Undang – undang ini juga menjadi patokan dasar peraturan pelelangan yang diterapkan pada bisnis- bisnis swasta.
  - b. Persyaratan Barang Impor yang mendapatkan fasilitas bebas Bea/Cukai harus dilindungi dengan Custom Bond.
  - c. Persyaratan Barang Impor yang masuk harus dilengkapi dengan asuransi pengangkutan pada waktu pengecekan oleh kepabeanan.
  - d. Persyaratan keberangkatan TKI ke Luar Negeri harus disertai Asuransi TKI.
  - e. Persyaratan Asuransi Kecelakaan Diri dalam perjalanan transportasi.
  - f. Persyaratan Kredit pada Bank mengharuskan debitor untuk menutup asuransi yang mana jenisnya tergantung obyek kreditnya. Misalnya kredit rumah diharuskan

mempunyai asuransi kebakaran dan kredit mobil diharuskan mempunyai asuransi kendaraan bermotor.

- g. Pada kantor – kantor negeri maupun swasta yang bonafid, biasanya pegawai diberikan fasilitas biaya kesehatan, baik berupa anggaran kesehatan atau pemberian polis askes untuk dipergunakan pada rumah sakit – rumah sakit yang merupakan provider.

Asuransi wajib merupakan peluang bagi perusahaan asuransi yang memiliki produk asuransinya, karena penutupan polis pasti terjadi, tinggal perusahaan yang dapat bersaing dengan baik akan memperoleh produksinya.

### Sosialkultural

Negara kita masih tergolong sebagai negara berkembang dengan GDP perkapita terendah di Asia Tenggara dan berada pada urutan bawah untuk lingkup Asia. Kebutuhan asuransi bagi tertanggung personal masih dirasakan sebagai kebutuhan tersier, namun untuk kalangan menengah keatas membeli asuransi untuk rumah dan kendaraan bermotor maupun kecelakaan diri serta asuransi kesehatan sudah menjadi *lifestyle*. Pada tataran mereka kesadaran berasuransi telah cukup baik. Biasanya produk yang dibeli oleh mereka adalah asuransi rumah, asuransi mobil, asuransi kecelakaan diri dan asuransi kesehatan.

Bagi dunia usaha kesadaran berasuransi pelaku usaha menengah keatas cukup tinggi. Hal tersebut disebabkan oleh persyaratan yang diminta oleh pihak lain, seperti : persyaratan pengucuran kredit dari bank, persyaratan pelaksanaan proyek infrastruktur yang bersumber dari anggaran pemerintah, swasta maupun bantuan/ pinjaman luar negeri. Di lain pihak pelaku usaha sendiri pada umumnya sadar bahwa dalam kondisi perekonomian yang tidak menentu ini perlu adanya *financial security* yang bersifat pasti bagi kelangsungan usahanya yaitu dengan memindahkan resiko – resiko yang dapat diasuransikan (*insurable risk*) kepada perusahaan asuransi. Sehingga hampir semua asset pabrik dan kegiatan usahanya diasuransikan seperti : *Property All Risk* (PAR) untuk gedung pabrik berikut mesin dan peralatannya, *Machinery Breakdown* untuk operasional permesinannya, asuransi kendaraan bermotor untuk kendaraan operasionalnya, asuransi

pengangkutan untuk distribusi produknya ke customer, asuransi kecelakaan diri dan kesehatan untuk pegawai dan karyawannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaku usaha menengah keatas umumnya mempunyai budaya pencegahan kerugian (*loss preventif*) yang baik melalui standar prosedur kerja, pemeliharaan, perawatan dan manajemen *housekeeping*. Kemudian untuk lebih memastikan keberlangsungan usaha, mereka membeli polis asuransi untuk melindungi terhadap kejadian kerugian yang tidak terduga dan yang berasal dari kejadian alam diluar kontrol manusia. Sedangkan pelaku usaha dimana perusahaannya kurang atau tidak berjalan dengan baik, mereka jarang menutup asuransinya, bahkan kurang melakukan budaya pencegahan kerugian sehingga hanya tindakan korektif yang sering dilakukan. Kelompok ini sebagian menutup asuransi, dengan demikian berbahaya bagi industri asuransi yang melakukan akseptasi karena tingkat resiko yang tinggi. Disini peran dan kejelian surveyor risiko sangat dibutuhkan. Untuk pengusaha kecil dan mikro kebanyakan mereka hanya menutup asuransi jiwa kredit sebagai syarat pengambilan kredit. Namun kebanyakan merupakan *home industry* yang mana obyek – obyek resikonya termasuk dalam obyek – obyek yang dikecualikan oleh asuransi utamanya karena material terbuat dari *flammable material*, okupasi pekerjaan beresiko kebakaran yang cukup tinggi, maupun lokasinya di lingkungan padat. Juga kebanyakan dari mereka kesadaran berasuransinya masih rendah.

### Tehnologi

Tehnologi Sistem Informasi untuk dunia perasuransian telah mengikuti perkembangan Sistem informasi pada industri umumnya, ditandai dengan penggunaan website, internet dan intranet. Beberapa fakta dan tren pada industri perasuransian antara lain : Rata-rata perusahaan di industri telah menggunakan program aplikasi yang didedikasikan khusus untuk asuransi dengan output yang lengkap, yang mana dibeli dari konsultan spesialis asuransi dan telah terbukti hasilnya, namun butuh biaya yang besar minimal Rp 1 Milyar. Rata –rata perusahaan asuransi menggunakan Peralatan Server, PC, Printer, instalasi, software dan sistem yang pada umumnya berusia 5-7 tahun dan menggunakan operating system windows. Rata – rata perusahaan

asuransi telah memiliki website untuk memudahkan akses customer namun belum menyewa saluran jaringan secara tersendiri (terlalu mahal). Belum banyak perusahaan yang telah memiliki jaringan intranet untuk menghubungkan Kantor Pusat dengan Cabang, Cabang dengan Cabang atau antar unit internal dalam perusahaan secara on –line. Untuk perusahaan dengan Modal disetor Rp 100 Milyar , biasanya membutuhkan investasi pada sistem informasi sebesar +/- Rp 7,5 Milyar. Namun untuk perusahaan besar dengan modal disetor diatas Rp 250 Milyar dan Kantor Cabang yang begitu banyak (contohnya Jasindo), membutuhkan dana puluhan Milyar Rupiah karena jumlah dan ukuran portfolio bisnis yang besar , dimana setiap Kantor Cabang memerlukan perangkat sistem informasi yang handal.

Dampak dari hal –hal tersebut diatas adalah perusahaan – perusahaan asuransi seiring dengan perkembangan bisnis harus menyediakan dana yang cukup untuk pengembangan Sistem Informasi meliputi : program aplikasi yang *up to date* dengan output yang lengkap; peralatan server (termasuk peralatan *back up data*) yang memiliki kapasitas dan kemampuan yang mendukung ; software, PC, Printer, instalasi, dan sistem yang mendukung. Perlu disadari bahwa untuk asuransi kerugian proses akseptasi umumnya memerlukan survey resiko atau survey fisik. Kalaupun tidak biasanya memerlukan sajian data yang lengkap seperti *company profile*, laporan keuangan dan kontrak kerja dalam produk surety bond maupun kontra bank garansi. Sehingga hanya sebagian kecil saja yang bisa ditransaksikan secara tuntas lewat email internet dan biasanya bersifat ritel dan *simple risk* seperti : asuransi rumah, kendaraan bermotor dan kecelakaan diri. Demikian juga dari segi klaim hampir semua produk memerlukan survey klaim, sehingga fungsi internet hanya sebagai media pelaporan awal saja.

### Tujuan Penulisan

Beberapa permasalahan yang diamati Penulis dari kondisi pasar, terangkum sebagai berikut:

- Persaingan yang tajam dalam rate premi, membuat kebanyakan perusahaan Asuransi Kecil dan Menengah kewalahan di dalam menghadapi persaingan pasar.
- Demikian pula untuk Harga Pertanggungan Resiko yang tinggi, maka perusahaan Asuransi

Kecil dan Menengah kewalahan di dalam menghadapi persaingan, karena kapasitas Reasuransi yang terbatas dalam proses Underwriting.

- Seringkali permasalahan Klaim yang tidak terbayarkan pada perusahaan Asuransi Kecil dan Menengah berasal dari proses Underwriting yang tidak prudent, termasuk dalam penetapan rate premi maupun syarat dan kondisi
- Dampak dari klaim yang tidak terbayarkan adalah Konsumen yang dirugikan, termasuk para pemilik bengkel perbaikan kendaraan bermotor yang biaya perbaikannya tidak dibayar perusahaan Asuransi. Hal seperti ini harus kita minimalisasi kejadiannya demi pelayanan terhadap konsumen yang baik.
- Untuk tetap dapat bertahan hidup maupun going concern, Asuransi Kecil dan Menengah harus melakukan Inovasi dalam persaingan.

Dalam penulisan ini penulis bertujuan untuk menganalisa dinamika persaingan di industri asuransi kerugian khususnya di Indonesia. Dengan menganalisa langkah-langkah dinamika persaingan yang dilakukan oleh para pemain di pasar, diharapkan akan dapat memotret pola persaingan di pasar, yang mana dengan memakai teori-teori persaingan dapat dijelaskan bagaimana suatu pemain dapat bertahan, *going concern*, atau bahkan unggul dalam persaingan. Terakhir akan dibuat kesimpulan dan saran-saran untuk penelitian lebih lanjut.

### Dinamika Persaingan Industri Asuransi Kerugian di Indonesia

Berdasarkan pengamatan Penulis, maka modal utama perusahaan Asuransi adalah Financial Capital dan Human Capital. Hal ini akan terlihat dalam penjelasan aspek-aspek persaingan dibawah ini.

#### i. Jumlah Pemain dan Kelas Bisnis

Jumlah pemain 79 perusahaan terdiri dari 55 perusahaan BUMN/Swasta Nasional dan 24 perusahaan patungan (*Joint Venture*). Dan kebanyakan partner asingnya merupakan perusahaan asuransi papan atas di negara asalnya. Misalnya PT. Asuransi Allianz Utama Indonesia adalah anak perusahaan Allianz Jerman, PT Asuransi Tokio Marine Indonesia, adalah anak

perusahaan Tokio Marine Jepang, yang merupakan no 1 dinegaranya.

Terdapat 14 Kelas Bisnis yang terdiri dari : Harta Benda (Kebakaran), Kendaraan Bermotor, Pengangkutan (*Marine Cargo*), Rangka Kapal (*Marine Hull*), Rangka Pesawat (*Aviation*), Satelit,

Energi Darat (*Energi on Shore*), Energi Lepas Pantai (*Energi Off Shore*), Rekayasa (*Engineering*), Tanggung Gugat (*Liability*), Kecelakaan Diri & Health & Life, Kredit (*Credit*), Penjaminan (*Suretyship*), Aneka (Others).

- ii. Perusahaan Asuransi dengan Premi Direct Business Terbesar dan Modal Sendiri/Equitynya.

No.	Nama Perusahaan	Premi Direct Business (Jt Rp)	Modal Sendiri/Equity (Jt Rp)	No Urut
1.	PT. Asuransi Sinar Mas	4.835.503,16	3.098.926	5
2.	PT. PT.Asuransi Jasa Indonesia	4.378.650,75	3.019.697	6
3.	PT.Asuransi Astra Buana	4.239.469,08	4.457.313	2
4.	PT. Asuransi Kredit Indonesia	3.280.747,20	8.179.735	1
5.	PT.Asuransi Central Asia	2.749.689,57	3.964.260	4
6.	PT. Asuransi Bangun Askrida	2.728.144,41	769.520	16
7.	PT. Asuransi Tugu Pratama	2.342.521,06	3.686.409	3
8.	PT.Asuransi Wahana Tata	2.077.318,81	997.736	11
9.	PT.Asuransi Adira Dinamika	2.014.348,80	1.790.595	8
10.	PT. Sampo Insurance Indonesia	1.601.212,60	698.200	17
11.	PT. Asuransi MSIG Indonesia	1.369.291,01	842.970	14
12.	PT. Lippo General Insurance Tbk	1.357.701,01	1.118.958	10
13.	PT.Asuransi Multi Artha Guna Tbk	1.305.948,97	1.854.009	7
14.	PT. As Bringin Sejahtera AM	1.254.320,85	632.869	18
15.	PT. Chubb General Insurance	1.215.368,37	938.368	12
16.	PT. Asuransi Tokio Marine	1.176.637,10	783.168	15
17.	PT. Asuransi Bina Dana Arta Tbk	1.172.138,13	1.367.981	9
18.	PT. Asuransi Asoka Mas	1.078.002,83	198.489	19
19.	PT. Asuransi Jasa Raharja Putera	1.053.040,92	849.987	13
20.	PT. Asuransi Cakrawala Proteksi	1.011.109,57	175.966	20

Tabel 1. Perusahaan Asuransi dengan Premi Direct Business Terbesar dan Modal Sendiri/Equitynya

Perlu diketahui permodalan Asuransi Kerugian di pasar yang termasuk golongan kecil adalah modal sendiri sekitar Rp 100 Milyar, dengan yang terendah adalah PT. Berdikari Insurance sebesar Rp 109,969 Milyar. Ini merupakan Strategi di semua area (Target Luas : Cost Leadership dan Fokus Differensiasi, Target Sempit : Cost Fokus dan Fokus Differentiation).

- iii. Captive Market sangat menunjang hasil perolehan bisnis.

Bisnis di lingkungan Captive Market atau Holding Bisnis sangat menunjang perolehan premi direct business. Antara lain untuk PT.Asuransi Jasa Indonesia, didirikan untuk mengcover risiko asset keseluruhan BUMN Industri di Indonesia, PT.Tugu Pratama Indonesia, didirikan oleh Pertamina untuk mengcover seluruh resiko asset di Lingkungan Pertamina dan Aset Oil/Gas Business dalam kelolaan BP Migas beserta anggota lainnya yaitu : Jasindo, ACA, Wahana Tata dan Sinar Mas. PT.Asuransi Astra Buana dimiliki oleh Astra

International yang merupakan produsen mobil terbesar di Indonesia. PT.Asuransi Adira Dinamika dimiliki oleh Adira Finance yang merupakan perusahaan leasing kendaraan bermotor, sehingga terlihat jelas bahwa produksi terbesar PT.Asuransi Adira Dinamika adalah Asuransi Kendaraan

Bermotor. (Lihat Lampiran Produksi terbesar per Kelas Bisnis). Ini merupakan Strategi Differensiasi pada target luas, dan Fokus Differensiasi pada target sempit.

No.	Nama Perusahaan	Premi Direct Business (Jt Rp)	Kelas Bisnis
1.	PT. Asuransi Sinar Mas	1.484.718,60	Harta Benda
2.	PT.Tugu Pratama Indonesia	182.459,07	Rangka Kapal ( <i>Marine Hull</i> )
3.	PT.Tugu Pratama Indonesia	510.010,83	Rangka Pesawat ( <i>Avi.m Hull</i> )
4.	PT.Asuransi Astra Buana	2.798.860,17	Kendaraan Bermotor
5.	PT. Asuransi Jasa Indonesia	536.695,10	Energi ( <i>Off Shore</i> )
6.	PT.Asuransi Sinar Mas	437.098,11	Pengangkutan ( <i>Marine Cargo</i> )
7.	PT.AIG Insurance Indonesia	73.448,69	Energi ( <i>On Shore</i> )
8.	PT.Asuransi Jasa Indonesia	268.099,58	Rekayasa ( <i>Engineering</i> )
9.	PT.Asuransi Jasa Raharja Putera	321.570,32	Tanggung Gugat ( <i>Liability</i> )
10.	PT. Lippo General Insurance Tbk	725.583,94	Kecelakaan Diri & Health & Life
11.	PT.Asuransi Bangun Askrida	2.347.803,65	Kredit ( <i>Credit</i> )
12.	PT. Asuransi Jasa Indonesia	325.461,54	Penjaminan ( <i>Suretyship</i> )
13.	PT. Asuransi Jasa Indonesia	994.839,39	Aneka ( <i>Others</i> )
14.	PT. Tugu Pratama Indonesia	8.040,55	Satelit ( <i>Satellite</i> )

Tabel 2 Perusahaan Asuransi dengan Premi Direct Bisnis Terbesar per Kelas Bisnis

#### iv. Persaingan Produk

Karakteristik produk baik isi dan luas jaminan, pengecualian, syarat dan kondisi maupun perluasan yang tersedia adalah sama. Perbedaan ada pada produk baru yang merupakan gabungan dari beberapa produk, biasanya dengan opsi – opsi perluasan jaminan dari yang paling minim sampai paling komplit.

##### a. Perluasan Jaminan

Untuk Asuransi Kendaraan Bermotor meliputi: sewa mobil selama perbaikan, biaya Derek, Tanggung Jawab Hukum Pihak Ketiga (Badan dan Properti). Untuk Asuransi Harta Benda (Fire) meliputi : biaya sewa rumah selama proses pembangunan kembali. Untuk lainnya tetap sama hanya klausula untuk extension

cover diperbanyak. Ini merupakan Strategi Differensiasi pada Target Luas.

##### b. *Tailormade* Produk

Menggabungkan Asuransi Kendaraan Bermotor, Kebakaran dan Kecelakaan Diri, yang mana luas jaminannya merupakan gabungan luas jaminan ketiga produk, dengan nama produk yang berbeda-beda dari masing-masing perusahaan Asuransi. Menggabungkan Asuransi Kecelakaan Diri kedalam Asuransi Kesehatan, dengan nama produk yang berbeda-beda dari masing-masing perusahaan Asuransi. Untuk penggabungan produk kelas bisnis lain belum dilakukan. Ini merupakan strategi Differensiasi pada Target Luas.

- c. Perizinan bisnis pada produk tertentu  
Untuk Kelas Bisnis Asuransi Penjaminan (*Suretyship*) yang mempunyai izin operasional sebanyak : Surety Bond (40 Pemain), Custom Bond (20 Pemain), Duty Excise Bond (12 pemain) , Asuransi Kontra Bank Garansi (10 Pemain). Ini merupakan strategi Fokus Diferensiasi pada Target Sempit.
- v. Infrastruktur/Pelayanan.  
Untuk Asuransi Kendaraan Bermotor pelayanan yang diberikan adalah : Gratis Mobil Derek (beberapa Asuransi mengoperasikan sendiri mobil Derek mereka seperti Astra Buana, Adira Dinamika, Sinar Mas, ACA, Jasindo), Tersedianya Claim Center , yang mana merupakan pusat pelayanan klaim Kendaraan Bermotor dan tidak untuk melayani klaim lainnya (hampir semua perusahaan besar dan sedang memilikinya), Rekanan Bengkel (semua Asuransi memilikinya), Gratis Tambal Ban (dimana kita dapat mengisi udara dan menambal ban gratis, hanya dimiliki oleh Astra Buana, dimana mereka bekerjasama dengan tukang-tukang tambal yang tersebar di berbagai tempat). Ini merupakan Strategi Diferensiasi pada Target Luas.
- vi. Jumlah Kantor Cabang  
Semakin banyak dan semakin tersebar nya ke seluruh daerah di Indonesia, maka makin besar peluang untuk dapat menjangkau customer, yang mana akan meningkatkan penjualan. Jumlah Kantor Cabang terbesar dimiliki Jasindo, Bangun Askrida (Pemilik adalah Pemda se Indonesia), Central Asia, Sinar Mas. Ini merupakan Strategi Diferensiasi pada target luas, dan Fokus Diferensiasi pada target sempit.
- vii. Kepemilikan Pialang/Perantara  
Kepemilikan Pialang/Broker Asuransi merupakan backward integration, yang mana merupakan sumber bisnis yang sifatnya telah pasti tanpa upaya pemasaran karena telah dimiliki.Jasindo memiliki SJU (Sarana Janesia Utama) yang merupakan Broker patungan dengan PT.Telkom Indonesia, dimana semua asset Telkom dicover melalui jasa pialang/perantara ini. Ini merupakan Strategi Diferensiasi pada target luas, dan Fokus Diferensiasi pada target sempit.
- viii. Kepemilikan Perusahaan Reasuransi  
Kepemilikan Perusahaan Reasuransi merupakan Forward Integration, dimana penempatan excess resiko yang sifatnya fakultatif dapat dengan segera tersedia dan premi tetap berada dalam lingkungan grup sendiri. PT.Tugu Pratama Indonesia memiliki PT. Tugu Reasuransi Indonesia. PT.(Persero) Asuransi Kredit Indonesia memiliki PT Reasuransi Nasional Indonesia. Ini merupakan Strategi Diferensiasi untuk target luas, dan Focus Diferensiasi pada target sempit.
- ix. Persaingan Rate Premi  
Hampir semua kelas bisnis persaingan rate premi sangat tajam , utamanya Asuransi Harta Benda (Kebakaran) dan Kendaraan Bermotor. Yang memiliki kapasitas Underwriting besar (berasal dari Permodalan yang besar) dan kapasitas reasuransi treaty yang besar (juga dipengaruhi oleh permodalan yang besar), akan mempunyai keunggulan. Guidance rate AAUI (Asosiasi Asuransi Umum Indonesia) untuk Asuransi Harta Benda (Kebakaran) dan Kendaraan Bermotor hampir sama sekali tidak dijadikan patokan. Yang penting bagi perusahaan Asuransi adalah Net Result Underwriting, selama nilainya positif , cukup signifikan bagi perusahaan dan klaimnya terkontrol, maka rate premi bukan fixed tetapi fleksibel. Net Result Underwriting yang positif memang terjadi pada perusahaan yang besar karena jumlah portfolio yang besar (*law of large number*), sehingga tercipta suatu hasil Underwriting yang benar-benar mencerminkan *statistical loss record yang cukup ketat* pada bisnis ini. Namun pada perusahaan asuransi yang kecil , dimana jumlah portfolio bisnis masih kecil akan menghadapi bahaya *catastrophe*. Sehingga Pemerintah telah turun tangan dalam penetapan rate dasar asuransi Kendaraan Bermotor, yang seharusnya dilanjutkan juga untuk Asuransi Harta Benda (Kebakaran). Ini merupakan strategi Cost Leadership untuk Target Luas, dan strategi Cost Focus pada target sempit.
- x. Analisa menggunakan Strategi Generik  
Dinamika Persaingan yang telah disampaikan diatas dapat dijelaskan menggunakan Strategi Generik Porter. Michael Porter (1980) menyarankan dua (2) Strategi Kompetitif Generik untuk mengalahkan perusahaan – perusahaan lainnya

dalam suatu industri tertentu : Biaya murah dan Diferensiasi.

- Strategi Biaya Murah adalah kemampuan dari suatu perusahaan atau suatu unit bisnis untuk mendesain, memproduksi dan memasarkan produk komparabel, dengan lebih efisien ketimbang kompetitor-kompetitor lainnya.
- Strategi Diferensiasi adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menyediakan suatu nilai unik dan superior kepada pembeli dalam hal kualitas, fitur-fitur spesial, atau pelayanan purna jual. Porter menyarankan bahwa keuntungan kompetitif suatu firm dalam suatu firm ditentukan oleh cakupan kompetitif

(Competitive scope) – yaitu luas dari target market perusahaan atau unit bisnis. Yang dilakukan adalah suatu perusahaan atau unit bisnis dapat memilih suatu target luas (*broad target*) yaitu ditujukan pada tengah- tengah market masal (*mass market*) atau target sempit (*narrow target*) yaitu mengarahkan pada suatu ceruk market (*market niche*). Mengkombinasikan dua tipe target market dengan dua strategi kompetitif menghasilkan empat (4) variasi Strategi Generik . Pemetaanya adalah sebagai berikut :

**Keuntungan Kompetitif**

**Scope Kompetitif**

	Biaya Murah	Diferensiasi
Target Luas : Umumnya seluruh Kelas Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rate premi yang rendah, tetapi mudah ditiru dan sudah mengarah kepada tidak sehat , khususnya di Kebakaran dan KBM</li> <li>▪ Permodalan juga membuat perusahaan Asuransi dapat mensetting rate premi rendah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permodalan yang besar</li> <li>▪ Captive Market.</li> <li>▪ Persaingan Produk dalam Perluasan Jaminan dan Tailor made produk</li> <li>▪ Infrastruktur KBM dan Health</li> <li>▪ Jumlah Kantor Cabang</li> <li>▪ Kepemilikan Pialang Asuransi</li> <li>▪ Kepemilikan Perusahaan Reasuransi</li> </ul>
Target Sempit : Kelas Bisnis Energi , Kelas Bisnis Penjaminan ( <i>Suretyship</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rate premi yang rendah, tetapi mudah ditiru. Tidak terjadi pada kelas Energi.</li> <li>▪ Permodalan juga membuat perusahaan Asuransi dapat mensetting rate premi rendah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Izin Operasional Suretyship terbatas</li> <li>▪ Hanya perusahaan bermodal besar yang bermain di kelas Energi</li> <li>▪ Kepemilikan Pialang Asuransi.</li> <li>▪ Kepemilikan Perusahaan Reasuransi.</li> <li>▪ Jumlah Kantor Cabang</li> <li>▪ Captive Market</li> <li>▪ Permodalan besar</li> </ul>

Tabel 3. Strategi Kompetitif Generik Porter

**Saran Perbaikan Strategi dalam Persaingan.**

Berdasarkan hasil pengamatan dinamika persaingan diatas dapat disimpulkan beberapa hsraran dalam perbaikan Strategi Persaingan bagi Perusahaan Kecil dan Menengah sebagai berikut :

- Lakukan penetrasi pasar dengan menggunakan sebanyak-banyaknya Agen Personal (word of

mouth) dan perbanyak kerjasama dengan mitra pialang/broker

- Perbanyak kerjasama dengan mitra channelling pemasaran khususnya untuk bisnis ritel kolektif.
- Lalukan kerjasama dengan perusahaan Reasuransi dalam bentuk Facultative Semi

Automatic untuk mengcover Obyek dengan Nilai Pertanggungan yang tinggi

- Lakukan keputusan Underwriting yang cepat namun prudent. Ini dapat menjadi salah satu keunggulan layanan.
- Tingkatkan skill bisnis pada kelas bisnis yang pemainnya terbatas. Know How dalam produk spesial seperti Asuransi Penjaminan (Suretyship) dan Kredit (Credit) , bisa dijadikan faktor keunggulan bagi mereka ini, karena pemainnya belum banyak.
- Lakukan Pembuatan Strategi Alternatif TOWS bagi perusahaan yang tidak mempunyai modal yang besar dan tidak memiliki captive market, karena akan menghasilkan 4 set strategi untuk dapat bertahan , going concern dan bahkan memenangkan persaingan.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengamatan dinamika persaingan diatas dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

- Modal Utama dalam bisnis Asuransi Kerugian adalah Financial Capital dan Human Capital
- Dengan modal yang besar, maka kapasitas underwriting akan besar, keputusan akseptasi akan cepat karena sebagian besar resiko akan berada dalam kapasitas underwriting perusahaan tanpa harus menempatkan excess resiko dalam bentuk fakultatif reinsurance. Demikian juga dalam menghadapi persaingan rate yang tajam, perusahaan dengan kapasitas underwriting yang besar akan menang karena dapat menentukan ratenya sendiri tanpa tunduk pada rate fakultatif reinsurance (reasuransi fakultatif). Demikian juga fasilitas treaty reinsurance (reasuransi otomatis) yang diberikan perusahaan reasuransi akan besar , mengingat modal dan kapasitas underwriting sendiri (*own retention*) perusahaan asuransi yang besar, sehingga total kapasitas underwriting akan besar. Oleh karenanya pemilikan modal yang besar sangat menguntungkan.
- Perusahaan dengan captive market sangat diuntungkan karena premi akan mengalir dari grup/holding tanpa harus bertarung dengan

pesaing dalam hal rate dan kapasitas underwriting.

- Perusahaan dengan modal tidak besar dan tidak mempunyai captive market menghadapi kesulitan dalam persaingan. Terlihat Know How dalam produk spesial seperti Asuransi Penjaminan (Suretyship) dan Kredit (Credit) , bisa dijadikan faktor keunggulan bagi mereka ini, karena pemainnya belum banyak. Sedangkan untuk bidang Energi, hanya perusahaan dengan capital besar yang bisa bermain.
- Dalam bisnis jasa seperti asuransi kerugian , persaingan rate sangat tajam dan kadang-kadang sudah mencapai taraf tidak sehat, sehingga Pemerintah telah campur tangan dalam penetapan rate Kendaraan Bermotor yang loss ratio nasional sudah sangat tinggi. Demikian juga terjadi pada asuransi harta benda (kebakaran), dimana seharusnya Pemerintah turun tangan.
- Langkah-langkah diferensiasi dalam bisnis asuransi kerugian sangat mudah ditiru dan ini terjadi dalam persaingan, apalagi persaingan rate. Oleh karenanya pemain harus senantiasa berinovasi baik dalam produk, pelayanan maupun penyediaan infrastruktur.
- Pembuatan Strategi Alternatif TOWS sangat penting bagi perusahaan yang tidak mempunyai modal yang besar dan tidak memiliki captive market, karena akan menghasilkan 4 set strategi untuk dapat bertahan , going concern dan bahkan memenangkan persaingan.
- Limitasi : bahwa observasi ini mendasarkan pada Laporan Perasuransian 2017 yang resmi dikeluarkan Regulator dalam hal ini Direktorat Asuransi Departemen Keuangan, karena Laporan 2018 dan 2019 belum diterbitkan. Tetapi dapat dikatakan posisi persaingan sampai sekarang masih sama diantara perusahaan-perusahaan.
- Saran untuk *future research* :
  - Meneliti bagaimana perusahaan yang tidak mempunyai capital yang besar dan captive market, masih dapat bersaing dan kemungkinan bisa unggul. (misalnya adanya pembuatan fasilitas semi automatic fakultatif resinsurance untuk menghadapi

- pesaing dengan kapasitas underwriting yang besar).
- Meneliti bagaimana faktor Know-How pada produk spesialis tertentu, akan dapat membawa dampak keunggulan dalam persaingan yang tajam dalam perolehan premi.
  - Meneliti bagaimana perusahaan yang sukses menerapkan strategi alternatif TOWS, walau tidak mempunyai captive market dan modal yang besar.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J (1991). "Firm Resources a Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17, pp.99-120
- Biro Perasuransian, Bapepam LK. Perasuransian Indonesia 2008.
- Brown, T (1977). "The Essence of Strategy". *Management Review*, pp.8-13
- Carves, RE and Ghemawat, P (1992). "Identifying Mobility Barriers". *Strategic Management Journal*, pp.1-12
- Caves, RE and Porter, Michael E (1977). "From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectural Decisions and Contrieved Deterrence to New Competition". *The Quartely Journal of Economics*, Vol.91, No.2, pp.241-262.
- Coulter, Mary (2002). *Strategic Management in Action*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall New Jersey.
- DeCastro, JO and Chrisman, J.J. (1988). "Narrow-Scope Strategies and Firm Performance : An Empirical Investigation." *Journal of Business Strategies*, pp.1-16
- Dickson, G.C.A (1993). *Risk and Insurance*. , Book Production Consultants, Cambridge, UK.
- Djohanputro, Bramantyo (2008). Prinsip-prinsip Ekonomi Makro. Edisi 10. Penerbit PPM, Jakarta.
- Fiengenbaum, et.al (2001). "Linking Hypercompetition and Strategic Group Theories : Strategic Manuevering in the US Insurance Industry". *Managerial and Decision Economics*, Vol.22, No.4/5, pp.265-279.
- Indonesia Legal Center Publishing (2007). Peraturan Perundang-undangan Asuransi Indonesia. CV Karya Gemilang, Jakarta
- Hofer, C.W. and Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation : Analytical Concept*. St Paul : West Publishing Co., p.77
- Kuncoro, Mudrajad (2005). Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Pitts, Robert A and Lei, David (2000). *Strategic Management : Building Competitive Advantage*. South-Western College Publishing.
- Porter, Michael E (1991). "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue : Fundamental Research Issues in Strategic and Economic, pp.95-117
- Porter, Michael E (1981). "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management." *The Academy of Management Review*, Vol.6, No.4, pp.609-620
- Porter, Michael E (1980). *Competitive Strategy : The Technique for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- Porter, Michael E (1985). *The Competitive Advantage of Nations, creating and sustaining superior performance*. New York : The Free Press.
- Porter, Michael E (1983). "Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning : The New Learning". *Managerial and Decision Economics*, Vol.4, No.3, pp.172-180.
- Porter, Michael E (1979). "The Structure within Industries and Companies' Performance". *The Review of Economic and Statistics*, Vol 61, No.2, pp.214-227.
- Porter, Michael E (1980). "Industry Structure and Competitive Strategy : Keys to Profitability." *Financial Analyst Journal*, Vol 36, No.4, pp.30-41.
- Porter, Robert H (1994). "Recent Developments in Empirical Industrial Organization." *The Journal of Economic Education*, Vol 25, No.2, pp.149-161.
- Rosenberg, Moses K (1977). "Historical Perspective of the Development of Rate Regulation of Title Insurance". *The Journal of Risk and Insurance*, Vol.44, No.2, pp.193-209.
- Stearns, TM et.al. (1995). "New Firm Survival : Industry, Strategy, and Location". *Journal of Business Venturing*, pp.23-42.
- Tunggal, Arif Djohan (1998). Peraturan Perundang-undangan Perasuransian di Indonesia tahun 1992-1997. Harvarindo, Jakarta.

Wheelen, TL and Hunger, J.David (2006).*Strategic Management and Business Policy*. 10<sup>th</sup>.ed. : Prentice Hall,Upper Saddle River, New Jersey.