

OPPORTUNITY DAN THREAT
DI INDUSTRI ASURANSI KERUGIAN
DI INDONESIA

Penulis:

Dr.Ir.Dedy Dewanto, MM, ACII



JAKARTA, AGUSTUS 2020

RINGKASAN

Tujuan penulisan buku ini adalah untuk membahas mengenai *opportunity* dan *threat* di industri asuransi kerugian. Berangkat dari pemikiran bahwa persaingan di dunia usaha dewasa ini makin ketat, maka setiap pelaku usaha perlu menerapkan strategi yang tepat dan efektif agar perusahaan tetap eksis bahkan tumbuh. Seperti layaknya bermain sepakbola, penerapan strategi bermain yang tepat dan efektif akan membawa suatu probabilitas kemenangan yang tinggi, kecuali pihak lawan menerapkan strategi yang sama baiknya, maka hanya keberuntungan dewi fortuna yang akan memenangkan suatu kesebelasan. Suatu tim sepakbola tanpa strategi, ibarat bermain tanpa arah, tidak ada identifikasi cara – cara pencapaian tujuan secara jelas. Sehingga keberhasilan kemenangan yang menjadi tujuan akhir sulit dicapai. Keberhasilan adalah buah dari perencanaan strategi yang matang, terukur dan *reachable* didasarkan pada fakta sumber – sumber yang tersedia dalam tim dan tantangan yang dihadapi dalam persaingan.

Demikian jualah dalam dunia usaha, penerapan manajemen stratejik mau tidak mau memegang peranan penting bagi kesuksesan perusahaan. Dimulai dengan analisa lingkungan bisnis eksternal yang akan mengidentifikasi peluang dan ancaman di industri yang digeluti, baik lingkungan sosial (ekonomi, teknologi, peraturan perundangan dan sosialkultural) maupun lingkungan industrinya (jumlah pemain baru, tingkat persaingan, ancaman produk baru, posisi tawar pembeli, posisi tawar supplier dan pengaruh *stakeholder*). Yang kemudian akan memberikan masukan bagi pimpinan perusahaan dalam pembuatan strategi perusahaan. Dengan menggabungkan peluang dan ancaman dari lingkungan bisnis eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, maka akan tercipta suatu strategi perusahaan yang bersifat merespon kepada lingkungan bisnisnya. Sehingga diharapkan perusahaan mampu untuk memenangi persaingan pasar dan mencapai kinerja secara berkesinambungan. Penulisan buku ditutup dengan kesimpulan dan saran-saran untuk riset lanjutan.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT, penulis telah menyelesaikan penulisan buku dengan judul :

Opportunity dan Threat di Industri Asuransi Kerugian

Penulisan buku ini ditujukan untuk mengamati *opportunity* dan *threat* di industri Asuransi Kerugian di Indonesia, diharapkan akan dapat memotret lingkungan bisnis (*business environment*) eksternal di bidang asuransi kerugian, dimana dengan memakai teori/model manajemen strategik dapat dijelaskan faktor-faktor apa saja yang membentuk peluang dan ancaman, sehingga para pemain di Industri dalam menciptakan strategi yang tepat berdasarkan peluang dan ancaman dari lingkungan bisnis. Terakhir akan dibuat kesimpulan dan saran-saran untuk penelitian lebih lanjut.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Pengurus AAUI (Asosiasi Asuransi Umum Indonesia)
2. Pengurus AAMAI (Asosiasi Ahli Manajemen Asuransi Indonesia)
3. Para pimpinan Perusahaan Asuransi Kerugian
4. Rekan-rekan di Industri Asuransi Kerugian yang tidak dapat disebutkan satu persatu

Akhir kata semoga penulisan buku ini memberikan manfaat bagi bagi penulis dan bagi sekalian pembaca, serta masukan berharga para pemain di bidang usaha asuransi kerugian utamanya. Dimana harapannya dengan memahami peluang dan ancaman (*opportunity and threat*) dari lingkungan bisnis, diharapkan para pemain industri asuransi kerugian dapat menciptakan strategi berusaha dan persaingan yang tepat sehingga menunjang pencapaian kinerja yang berkesinambungan. Aamiin YRA

Jakarta, Agustus 2020

Dr.Ir.Dedy Dewanto, MM, ACII
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Ringkasan	1
Kata Pengantar	2
Daftar Isi	3
Daftar Tabel	5
Daftar Gambar	6
Bab I. PENDAHULUAN	7
A. Latar Belakang	7
B. Pemain Asuransi Kerugian di Indonesia	8
C. Permasalahan	8
D. Tujuan Penulisan	9
E. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah	9
F. Kerangka Berpikir Penyusunan Opportunity dan Threat di Industri Asuransi Kerugian di Indonesia	10
G. Kerangka Analisis dan Pokok-Pokok Pembahasan	10
H. Metode Pengumpulan Data	11
I. Informasi yang dibutuhkan	12
J. Sistematika Penulisan	12
Bab II TINJAUAN TEORI: MANAJEMEN STRATEJIK DAN ANALISIS LINGKUNGAN	
A. Manajemen Stratejik	14
B. Analisis Lingkungan (<i>Environmental Scanning</i>)	16
1. Analisis Lingkungan Sosial	17
2. Analisis Lingkungan Industri	18
Bab III ANALISA FAKTOR LINGKUNGAN SOSIAL	
A. Ekonomi	23
B. Tehnologi	25
C. Peraturan Perundangan-undangan	27

D. Sosiolkultural	32
Bab IV ANALISA FAKTOR LINGKUNGAN INDUSTRI	
A. Ancaman Pendetang Baru	34
B. Persaingan antara perusahaan yang ada sekarang	35
C. Ancaman Produk atau Jasa Substitusi	38
D. Posisi Tawar Pembeli	38
E. Posisi Tawar Supplier	40
F. Pengaruh Stakeholder lainnya	42
G. Peluang dan Ancaman	43
1. Peluang	43
2. Ancaman	44
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	47
DAFTAR PUSTAKA	50

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Metode Pengumpulan Data	11
Tabel 2.1. Beberapa Variable penting dalam Lingkungan Sosial	18

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Model Kerangka Berpikir	10
Gambar 1.2 Kerangka Analisis	11
Gambar 2.1. Model Manajemen Stratejik	15
Gambar 2.2. Variabel-variabel Lingkungan	17
Gambar 2.3. Kekuatan yang mengendalikan Kompetisi Industri	19

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan di dunia usaha dewasa ini di masing –masing jenis industri semakin ketat. Oleh karenanya setiap pelaku usaha harus menerapkan strategi yang tepat dan efektif, agar perusahaan tetap eksis dan bahkan tumbuh. Untuk dapat menciptakan streategi yang tepat dan efektif, maka perusahaan harus dapat mengenali *opportunity* dan *threat* yang terdapat di lingkungan bisnisnya. Untuk itu dibutuhkan penerapan Manajemen Stratejik dalam setiap perusahaan.

Manajemen Stratejik adalah suatu rangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan. Termasuk didalamnya adalah Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*) baik eksternal maupun internal, Formulasi Strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), Implementasi Strategi, dan Evaluasi dan Pengendalian. Studi mengenai manajemen strategik, oleh karena itu, menekankan pada kajian atas kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) eksternal serta kerangka kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) suatu perusahaan. Analisis Lingkungan adalah monitoring, evaluasi dan diseminasi informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada pimpinan-pimpinan dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor stratejik – yaitu faktor - faktor eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan.

Lingkungan Eksternal, terdiri dari variabel-variabel kesempatan dan ancaman (*Opportunities and Threats*) yang berada diluar organisasi dan biasanya tidak dalam kendali top manajemen. Variabel – variabel ini membentuk konteks agar perusahaan tetap eksis. Faktor Eksternal terdiri dari dua macam yaitu Faktor Lingkungan Sosial (*Social Environment*) dan Faktor Lingkungan Industri (*Task Environment*). Yang termasuk Faktor Lingkungan Sosial antara lain adalah: Kekuatan Ekonomi (*Economic Forces*), yang mengatur pertukaran material, uang, energi dan informasi; Kekuatan Tehnologi (*Technological Forces*), yang menumbuhkan penemuan-

penemuan solusi masalah; Kekuatan Peraturan perundangan (*Legal Forces*), yang mengalokasikan kekuatan dan menyediakan hukum dan peraturan-peraturan yang membatasi dan melindungi; dan Sosio-kultural (*Sociocultural*), yang mengatur nilai-nilai, dan adat istiadat dari suatu masyarakat. Sedangkan Faktor Lingkungan Industri (*Task Environment*) yaitu: Pesaing Baru (*Threat of New Entrant*), Persaingan antara perusahaan asuransi yang ada sekarang (*Rivalry Among Existing Firms*), Ancaman Produk atau Jasa Substitusi (*Threat of Substitute Products or Services*), Posisi tawar Pembeli (*Bargaining power of Buyers*), Posisi tawar Supplier (*Bargaining power of Supplier*), Pengaruh Stakeholder lainnya (*Relative Power of Other Stakeholder*). Berdasarkan Analisis Lingkungan Eksternal maka akan dapat diperoleh faktor – faktor *opportunity* dan *threat* bagi industri yang bersangkutan.

B. Pemain Asuransi Kerugian di Indonesia

Pemain Asuransi Kerugian di Indonesia berdasarkan Laporan Perasuransian Indonesia OJK sebanyak 75 pemain dengan 19 perusahaan di antara merupakan perusahaan patungan (*Joint Venture*). Berdasarkan peraturan perusahaan Asuransi wajib melakukan pemenuhan modal minimum Rp 40 Miliar pada akhir 2010, pemenuhan modal minimum Rp 70 Miliar hingga akhir 2012 dan pemenuhan modal minimum Rp 100 Miliar pada akhir 2014. Kebanyakan pemain di pasar merupakan perusahaan kelas Kecil dan Menengah dengan permodalan terbatas. Seringkali mereka menghadapi permasalahan pemenuhan modal minimum, klaim yang *outstanding*, maupun merugi sehingga harus ditutup (*bankrupt*). Sehingga perusahaan Kecil dan Menengah harus menerapkan strategi yang tepat dan efektif, agar tidak terlindas oleh perusahaan besar dengan modal bisnis yang besar.

C. Permasalahan

Beberapa permasalahan yang diamati Penulis dari kondisi pasar, dapat dirangkum dalam poin-poin dibawah ini:

- Banyak perusahaan Asuransi di bidang Kerugian (kuhususnya dalam skala Kecil dan Menengah) didirikan dan berbisnis di pasar dengan tanpa menggunakan strategi bisnis.
- Kebanyakan dari perusahaan ini hanya mengandalkan kekuatan Tenaga Pemasaran, *Personal Attachment*, dan *Captive Market* dalam memperoleh bisnis. Padahal dengan menggunakan strategi bisnis yang tepat dan efektif, maka sasaran kinerja akan tercapai bahkan secara berkesinambungan.
- Dampak dari tidak adanya strategi bisnis yang tepat dan efektif, maka perolehan bisnis akan terbatas, selanjutnya karena portfolio bisnis terbatas maka dalam kejadian klaim, hukum bilangan besarnya (*law of large number*) tidak berlaku. Dimana *Loss Ratio* perusahaan akibat klaim-klaim yang terjadi jauh lebih besar dari besaran probabilitas *Loss Ratio* pada kelas bisnis tersebut secara Nasional.
- Selanjutnya karena *Loss ratio* perusahaan tinggi, maka perusahaan akan kesulitan membayar klaim, yang mana ujung-ujungnya adalah pemegang polis yang dirugikan, selain perusahaan juga akan merugi.
- Agar perusahaan dapat hidup secara berkesinambungan, maka perusahaan harus menerapkan strategi bisnis yang tepat dan efektif, dimulai dengan penetapan peluang dan ancaman dari lingkungan bisnis secara tepat dan komprehensif.

D. Tujuan Penulisan

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk menetapkan faktor – faktor *opportunity* dan *threat* pada industri asuransi khususnya bidang kerugian. Sehingga perusahaan dapat menciptakan strategi berdasarkan peluang dan ancaman yang tersedia di lingkungan bisnisnya.

E. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Penelitian ini mengambil objek penulisan pada industri asuransi kerugian, dan membatasi masalah pada pembuatan Analisis Faktor Eksternal yang terdiri dari Faktor Lingkungan Sosial dan Faktor Lingkungan Industri yang membentuk peluang

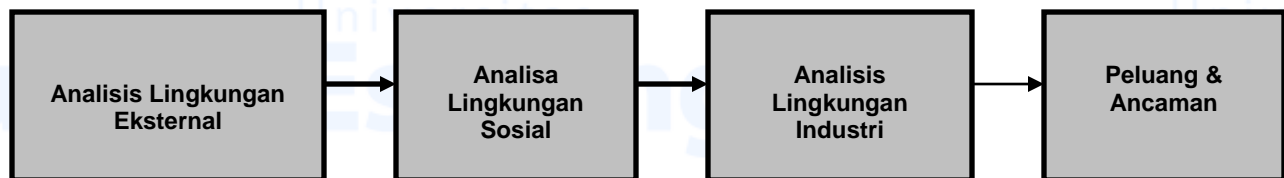
(*opportunity*) dan ancaman (*threats*), untuk bidang kerugian. Dalam penulisan ini tidak termasuk Analisis Faktor Internal (tidak *applicable* karena berkaitan dengan sumber daya /*resources* perusahaan untuk mengidentifikasi faktor – faktor strategik internal – yaitu kekuatan/ *strengths* dan kelemahan/*weaknesses* masing –masing perusahaan).

F. Kerangka Berpikir Penyusunan *Opportunity* dan *Threat* di Industri Asuransi Kerugian di Indonesia

Suatu model bisnis adalah metode perusahaan dalam menciptakan penghasilan di dalam lingkungan bisnis sekarang (Wheelen & Hunger, 2006). Oleh karenanya untuk mencapai kesuksesan dalam bisnis Asuransi Kerugian, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

- Memahami lingkungan Eksternal Asuransi Kerugian
- Memahami lingkungan Sosial Asuransi Kerugian
- Memahami lingkungan Industri Asuransi Kerugian
- Memahami Peluang dan Ancaman

Sehingga pembahasan diatas dapat dituangkan dalam gambar di bawah ini.



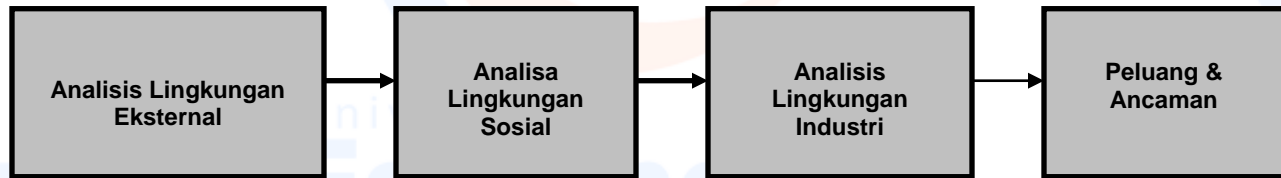
Gambar 1.1. Model Kerangka Berpikir

G. Kerangka Analisis dan Pokok-pokok Pembahasan

Pembuatan kerangka analisis adalah mengikuti Model Kerangka Berpikir yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

- I. Analisis Lingkungan Eksternal
- II. Analisis Lingkungan Sosial (*Scanning the Societal Environment*)
- III. Analisis Lingkungan Industri (*Scanning the Task Environment*)

IV. Peluang & Ancaman



Gambar 1.2. Kerangka Analisis

H. Metode Pengumpulan Data

No.	Tahapan Analisis	Data dan info yang dibutuhkan	Sumber data	Cara pengumpulan data
1.	Analisis Lingkungan Sosial	Tren dalam ekonomi, teknologi, peraturan perundang-undangan, dan sosialkultural.	koran, majalah, buku, internet, laporan perasuansian depkeu, literatur dan hasil penelitian dan diskusi	Secara periodik mengumpulkan sumber data yang relevan dan juga melakukan diskusi dengan nara sumber berkompeten sesuai kebutuhan.
2.	Analisis Lingkungan Industri	Analisis industri yang terdiri dari enam faktor : Ancaman Pendatang Baru, Persaingan perusahaan asuransi yang ada sekarang, Ancaman Produk atau Jasa Substitusi, Posisi Tawar Pembeli, Posisi Tawar Supplier dan Pengaruh Stakeholders lainnya	koran, majalah, buku, internet, laporan perasuansian depkeu, literatur dan hasil penelitian dan diskusi	Secara periodik mengumpulkan sumber data yang relevan dan juga melakukan diskusi dengan nara sumber berkompeten sesuai kebutuhan.

Tabel 1.1. Metode pengumpulan data

Data yang diperlukan untuk penulisan ini didapat dari :

- Data primer yang diperoleh dengan data-data langsung dari OJK, Kementerian Keuangan
- Data primer dari AAUI dan pelaku industri dan lain-lainnya
- Data sekunder, yang diperoleh dari objek penulisan, literatur, buku, koran, majalah, internet, dan hasil penelitian terkait untuk mendapatkan informasi tentang Perusahaan dan Industrinya.

I. Informasi yang Dibutuhkan

Informasi yang dibutuhkan untuk penulisan ini adalah data-data primer dan data-data sekunder, yang berkaitan dengan penyusunan Opportunity dan Threat di Industri Asuransi Kerugian di Indonesia

J. Sistematika Penulisan

Untuk memenuhi kadar penulisan ilmiah, maka tulisan ini akan disusun dalam kerangka sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Memberikan gambaran umum tentang penulisan, yang terdiri dari beberapa sub-bab yang menguraikan latar belakang, Pemain Asuransi Kerugian di Indonesia, Permasalahan, dan seterusnya

Memberikan gambaran umum tentang penulisan, yang terdiri dari beberapa sub-bab yang menguraikan latar belakang, permasalahan, tujuan penulisan, ruang lingkup dan batasan masalah, kerangka berpikir, kerangka analisis dan pokok-pokok pembahasan, metode pengumpulan data dan informasi, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN TEORI: MANAJEMEN STRATEJIK DAN ANALISIS LINGKUNGAN

Bab ini menguraikan teori Manajemen Stratejik dan Analisis Lingkungan secara garis besar antara lain :

- A. Manajemen Strategik
- B. Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*)
 - 1. Analisis Lingkungan Sosial (*Scanning the Societal Environment*)
 - 2. Analisis Lingkungan Industri (*Scanning the Task Environment*).

BAB III ANALISA FAKTOR LINGKUNGAN SOSIAL

Bab ini menguraikan faktor eksternal yaitu :

- A. Ekonomi
- B. Tehnologi
- C. Peraturan perundang – undangan
- D. Sosialkultural

BAB IV ANALISA FAKTOR LINGKUNGAN INDUSTRI

Bab ini menguraikan faktor eksternal yaitu :

- A. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrant*)
- B. Persaingan antara perusahaan asuransi yang ada sekarang (*Rivalry Among Existing Firms*).
- C. Ancaman Produk atau Jasa Substitusi (*Threat of Substitute Products or Services*)
- D. Posisi tawar Pembeli (*Bargaining power of Buyers*)
- E. Posisi tawar Supplier (*Bargaining power of Suppliers*).
- F. Pengaruh Stakeholder lainnya (*Relative Power of Other Stakeholder*).
- G. Peluang dan Ancaman

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Disini akan diberikan Kesimpulan dan Saran.

BAB II

TINJAUAN TEORI : MANAJEMEN STRATEGIK DAN ANALISIS LINGKUNGAN

A. Manajemen Strategik

Manajemen Strategik adalah suatu rangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan.

Termasuk didalamnya adalah analisis lingkungan (*environmental scanning*) baik eksternal maupun internal, formulasi strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Studi mengenai manajemen strategik, oleh karena itu, menekankan pada kajian atas kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) eksternal serta kerangka kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) suatu perusahaan. Keuntungan – keuntungan dari Manajemen Strategik antara lain :

- Lebih jelas visi suatu perusahaan
- Lebih fokus pada apa yang penting
- Meningkatkan pemahaman dari perubahan lingkungan yang cepat

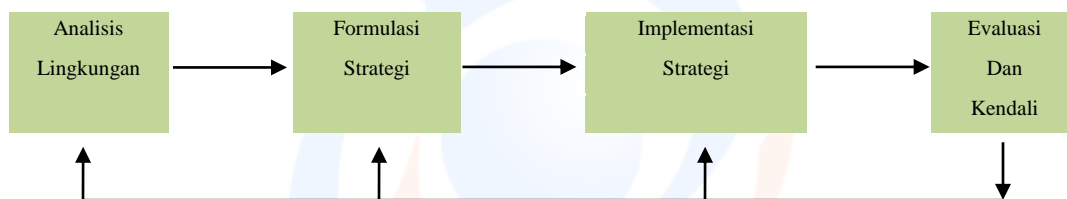
Untuk menjadi efektif , suatu manajemen strategik tidak harus selalu menjadi suatu proses formal. Ia dapat mulai dengan beberapa pertanyaan sederhana :

- Dimana posisi organisasi sekarang? (bukan dimana organisasi yang diharapkan sekarang).
- Jika tidak ada perubahan yang dibuat, dimana posisi organisasi dalam 1 tahun kedepan? 2 tahun kedepan? 5 tahun kedepan? 10 tahun kedepan? Apakah jawabannya dapat diterima?

- Jika jawabannya tidak dapat diterima, tindakan – tindakan spesifik apa yang harus dilakukan manajemen? Resiko – resiko dan hasil -hasil apa yang akan dilibatkan disini?

Model dasar suatu Manajemen Strategik terdiri atas empat (4) elemen (lihat gambar 2.1.) :

- Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*)
- Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)
- Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)
- Evaluasi dan kendali (*Evaluation and Control*)



Gambar 2.1. Model Manajemen Strategik

Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*) adalah pengembangan rencana-rencana jangka panjang untuk manajemen yang efektif, termasuk didalamnya yaitu mendefinisikan visi dan misi perusahaan, menetapkan sasaran yang dapat dicapai, mengembangkan strategi – strategi (strategi generik dan strategi bisnis), dan membuat garis pedoman kebijakan (*policy guidelines*).

Implementasi Strategi adalah suatu proses dimana strategi – strategi dan kebijakan-kebijakan diterjemahkan dalam tindakan melalui pengembangan program-program, anggaran, dan prosedur.

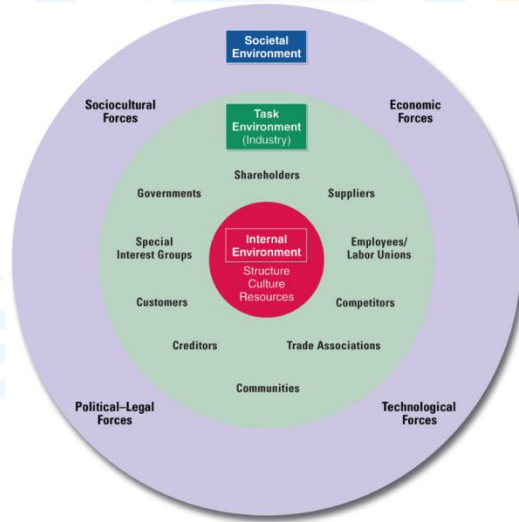
Evaluasi dan Kendali adalah suatu proses dimana aktifitas - aktifitas dan hasil kinerja perusahaan dimonitor sehingga kinerja aktual dapat dibandingkan dengan sasaran yang ditetapkan. Manajer pada semua level menggunakan hasil informasi ini untuk membuat tindakan koreksi dan memecahkan masalah – masalah.

B. Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*) adalah monitoring, evaluasi dan diseminasi informasi – informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada pimpinan-pimpinan dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor strategik, yaitu elemen – elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan.

Cara paling mudah untuk melaksanakan analisis lingkungan adalah melalui Analisa SWOT. SWOT adalah singkatan yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang merupakan faktor-faktor strategik untuk suatu perusahaan.

Lingkungan Eksternal, terdiri dari variabel-variabel peluang dan ancaman (*Opportunities and Threats*) yang berada diluar organisasi dan biasanya tidak dalam kendali top manajemen. Variabel – variabel ini membentuk konteks agar perusahaan tetap eksis. Variabel dapat berupa kekuatan umum dan tren (*general forces and trends*) dalam keseluruhan Lingkungan Sosial (*Overall Societal Environment*) atau faktor-faktor spesifik yang beroperasi dalam lingkungan Tugas Tertentu (*Specific Task Environment*) dari suatu industri. Lingkungan Internal dari suatu perusahaan terdiri dari variabel – variabel Kekuatan dan Kelemahan (*Strengths and Weaknesses*) yang ada dalam organisasi itu sendiri dan biasanya tidak dalam kendali cepat dari top manajemen. Mereka terdiri dari sumber daya, kapabilitas dan kompetensi perusahaan. Kekuatan kunci membentuk inti kompetensi yang mana dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keuntungan kompetitif.



Gambar 2.2. Variabel – variabel Lingkungan

1. Analisis Lingkungan Sosial (*Scanning the Societal Environment*).

Lingkungan Sosial (*Societal Environment*) termasuk kekuatan umum yang tidak secara langsung menyentuh pada aktifitas jangka pendek perusahaan, tetapi dapat dan seringkali mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjangnya. Variabel –variabel tersebut yaitu :

- Kekuatan Ekonomi (*Economic forces*) , yang mengatur pertukaran material, uang, energi dan informasi.
- Kekuatan Tehnologi (*Technological forces*), yang menumbuhkan penemuan-penemuan solusi masalah.
- Kekuatan Peraturan perundangan (*Legal forces*), yang mengalokasi kekuatan dan menyediakan hukum dan peraturan-peraturan yang membatasi dan melindungi.
- Sosiaikultural (*Sociocultural*), yang mengatur nilai-nilai, dan adat istiadat dari suatu masyarakat.

Pada umumnya perusahaan – perusahaan mengkategorikan lingkungan sosial dalam empat area variabel diatas dan fokus penelitiannya di setiap area pada tren-tren yang mempunyai relevansi dengan perusahaan (lihat tabel 2.1).

BEBERAPA VARIABEL PENTING DALAM LINGKUNGAN SOSIAL			
Ekonomi	Tehnologi	Politik – Hukum	Sosialkultural
- Tren GDP	- Total anggaran pemerintah untuk Riset & Pengembangan	- Regulasi Antimonopoli	- Perubahan gaya hidup
- Tingkat bunga	- Total anggaran industri untuk Riset & Pengembangan	- Peraturan yang melindungi Lingkungan	- Ekspektasi karir
- <i>Money supply</i>	- Fokus pada usaha- usaha Tehnologis	- Peraturan pajak	- Aktifitas konsumen
- Tingkat inflasi	- Proteksi hak cipta	- Insentif khusus	- Tingkat pembentukan Keluarga
- Tingkat Pengangguran	- Produk baru	- Peraturan perdagangan Luar Negeri	- Tingkat pertumbuhan Populasi
- Kontrol harga/upah	- Pengembangan baru dalam Tehnologi yang ditransfer dari Laboratorium ke pasar	- Sikap terhadap perusahaan Asing	- Distribusi umur dalam populasi
- Devaluasi/evaluasi	- Peningkatan produktifitas melalui automasi	- Peraturan penyewaan dan promosi	- Tingkat perubahan populasi Regional
- Ketersediaan energi dan biaya	- Ketersediaan Internet	- Stabilitas Pemerintah	- Ekspektasi hidup
- Pendapatan yang dapat dibelanjakan	- Infrastruktur Telekomunikasi	- Peraturan <i>Outsourcing</i>	- Tingkat kelahiran
- Pasar uang	- Aktifitas perusakan oleh virus pada Komputer	- “Toko manis” Luar Negeri	- Rencana pensiun
			- Perawatan kesehatan dan pendidikan

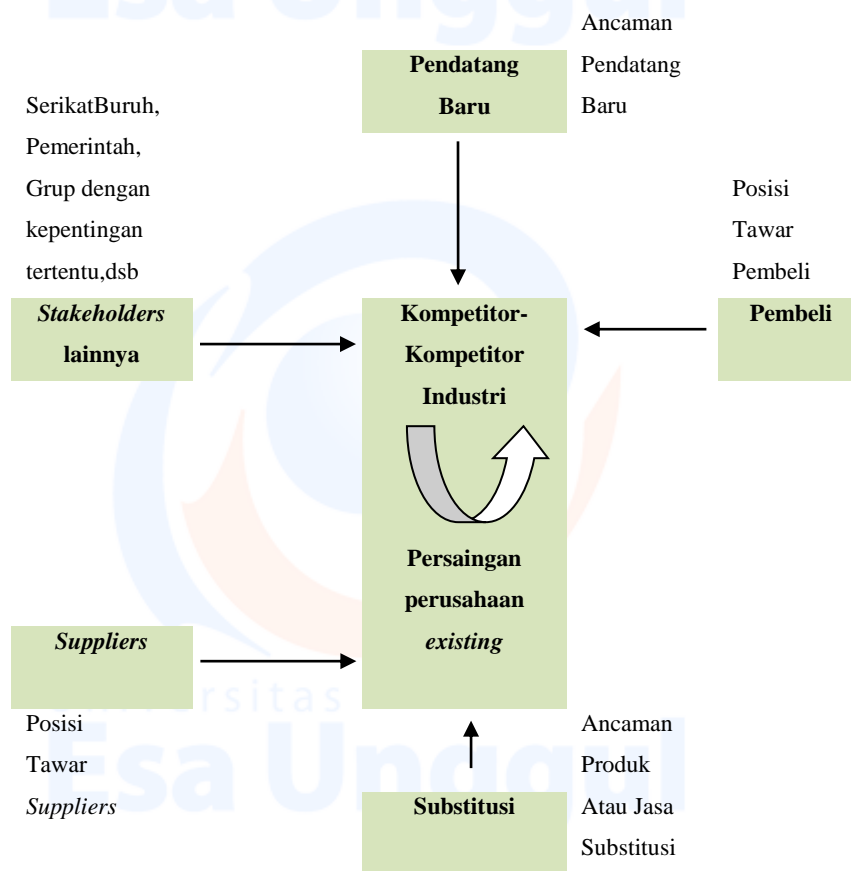
Tabel 2.1. Beberapa variabel penting dalam lingkungan sosial

2. Analisis Lingkungan Industri (*Scanning the Task Environment*).

Suatu industri adalah suatu grup perusahaan – perusahaan yang memproduksi produk dan jasa yang sama. Suatu penelitian terhadap grup *stakeholder* yang penting , seperti *supplier* dan *customer*, dalam suatu lingkungan tugas perusahaan tertentu adalah bagian dari analisa industri (*industry analysis*).

Michael Porter, pengarang pada strategi kompetitif, yakin bahwa suatu perusahaan sangat *concern* dengan intensitas kompetisi dalam industrinya. Level dari intensitas ini ditentukan oleh kekuatan kompetitif dasar (*basic competitive forces*), seperti yang diperlihatkan dalam gambar 2.3. Menggunakan model gambar 2.3., suatu kekuatan yang besar dapat dianggap sebagai ancaman

(*threat*) karena akan mengurangi profit. Suatu kekuatan yang kecil sebaliknya, dapat dianggap sebagai kesempatan (*opportunity*) karena hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk memperoleh profit lebih besar. Tren - tren pada kekuatan- kekuatan kompetitif tersebut akan menentukan intensitas kompetisi dalam industrinya.



Gambar 2.3. Kekuatan yang mengendalikan kompetisi industri

(i). Ancaman Pondatang Baru (*Threat of New Entrant*)

Pondatang baru pada suatu industri biasanya membawa kapasitas baru, suatu keinginan untuk memperoleh *market share*, dan sumber daya yang besar. Oleh karenanya mereka merupakan ancaman bagi suatu perusahaan yang sudah mapan.

Ancaman pendatang baru tergantung pada rintangan masuk (*entry barriers*) saat ini dan reaksi yang dapat diharapkan dari kompetitor yang sekarang. Suatu rintangan masuk (*entry barrier*) adalah suatu rintangan/batasan yang membuat sulit bagi suatu perusahaan untuk masuk ke suatu industri.

Beberapa rintangan masuk (*entry barriers*) yang mungkin antara lain :

- Skala ekonomis
- Diferensiasi produk
- Persyaratan modal
- Biaya – biaya pindah
- Akses pada saluran distribusi
- Biaya – biaya kerugian tidak bertalian dengan ukuran
- Peraturan Pemerintah

(ii). Persaingan antara perusahaan yang ada sekarang (*Rivalry Among Existing Firms*)

Dalam kebanyakan industri, perusahaan – perusahaan adalah bergantung satu sama lainnya. Suatu tindakan kompetitif oleh satu perusahaan dapat memberikan efek yang besar pada kompetitornya , sehingga dapat menyebabkan pembalasan atau aksi balas (*counterefforts*). Berdasarkan Porter, intensitas persaingan dihubungkan dengan keberadaan beberapa faktor, diantaranya :

- Jumlah pesaing
- Tingkat pertumbuhan industri
- Karakteristik produk atau jasa
- Jumlah biaya – biaya tetap
- Kapasitas
- Tingkat rintangan – rintangan untuk keluar
- Keanekaragaman Pesaing

(iii). Ancaman Produk atau Jasa substitusi (*Threat of Substitute Products or Services*)

Suatu produk substitusi adalah suatu produk yang tampaknya berbeda tetapi dapat memenuhi kebutuhan yang sama seperti produk lainnya. Sebagai contoh email adalah substitusi dari faks, *nutrasweet* adalah substitusi dari gula.

(iv). Posisi Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Pembeli dapat mempunyai posisi tawar yang tinggi karena beberapa faktor :

- Pembeli membeli dalam kuantitas besar
- Pembeli mempunyai potensi untuk *integrate backward*
- Alternatif *supplier* banyak
- Mengganti *supplier* butuh biaya sedikit
- Pembeli produk merupakan persentase besar dari biaya pembeli.
- Pembeli mendapatkan profit sedikit, sehingga sangat sensitif pada biaya dan perbedaan layanan.
- Produk yang dibeli tidak penting bagi kualitas akhir atau harga dari produk atau jasa pembeli, sehingga dapat dengan mudah diganti tanpa sebaliknya mempengaruhi produk akhir.

(v). Posisi Tawar *Supplier* (*Bargaining Power of Supplier*)

Supplier dapat mempengaruhi industri dengan cara menaikkan harga atau mengurangi kualitas dari produk atau jasa yang dibeli. *Supplier* dapat mempunyai posisi tawar yang tinggi karena beberapa faktor :

- *Supplier* dari suatu industri didominasi oleh hanya beberapa perusahaan saja.
- Produk atau jasanya unik dan/atau *supplier* telah membangun *switching cost*.
- Substitusi tidak siap tersedia.

- *Supplier* dapat melakukan *integrate forward* dan berkompetisi langsung dengan customer mereka sekarang.
- Industri hanya membeli sebagian kecil porsi dari grup produk atau jasa *supplier* , sehingga tidak penting bagi *supplier*.

(vi). Pengaruh *Stakeholder* lainnya (*Relative Power of Other Stakeholder*)

Beberapa dari grup ini adalah pemerintah, komunitas setempat, kreditor, asosiasi perdagangan, grup dengan interest tertentu, persatuan buruh, pemegang saham dan lain - lainnya. Pentingnya *stakeholder* ini berbeda – beda tergantung industrinya. Mereka dapat mempengaruhi dan menentukan harga produk, harga bahan mentah, jumlah permintaan , siapa yang boleh memproduksi , biaya buruh, dan sebagainya , untuk tujuan kepentingan rakyat, masyarakat atau golongan tertentu, sektor industri tertentu atau bahkan untuk mencapai target laba tertentu. Sehingga mempengaruhi persaingan di dalam industri tersebut.

BAB III ANALISA FAKTOR LINGKUNGAN SOSIAL

Lingkungan Sosial (*societal environment*) terdiri dari variabel –variabel kekuatan ekonomi (*economic forces*), kekuatan teknologi (*technological forces*), kekuatan peraturan perundangan (*legal forces*) dan kekuatan sosialkultural (*sociocultural*). Berikut analisisnya :

A. Ekonomi

Beberapa fakta perekonomian didapat dari sumber informasi dari BPS, Badan Fiskal Depkeu dan media informasi lainnya . Fakta- fakta penting, berikut tren dan dampaknya bagi industri asuransi disajikan dibawah ini :

- Bank Indonesia (BI) menyebutkan, 2019 mempunyai pertumbuhan ekonomi di kisaran angka 5,02%, meski turun dari pertumbuhan ekonomi tahun 2018 sebesar 5,17%. Hal ini dicapai dengan konsistensi permintaan domestik, walaupun permintaan ekspor menurun (www.bi.go.id, Pebruari 2020)
- Badan Pusat Statistik (BPS) mencatatkan neraca perdagangan Indonesia mengalami defisit sebesar 3,20 miliar dollar AS di sepanjang tahun 2019. Kepala BPS Suhariyanto menjelaskan, realisasi sepanjang 2018 tersebut lebih baik dari 2018 yang defisit hingga 8,6 miliar dollar AS. Defisit ini jauh lebih kecil bila dibandingkan tahun 2018, hampir sepertiganya. Jadi masih defisit, tapi jauh lebih kecil. Defisit disebabkan kinerja impor sepanjang 2019 mencapai 170,72 miliar dollar AS dengan kinerja ekspor lebih lambat yakni sebesar 167,52 miliar dollar AS
<https://money.kompas.com/read/2020/01/15/132826826/sepanjang-2019-neraca-dagang-indonesia-defisit-32-miliar-dollar-as>.

- BPS mencatat bahwa pertumbuhan ekonomi tahun 2017 sebesar 5,07%, tahun 2016 sebesar 5,02%, tahun 2015 sebesar 4,88%; 2014 sebesar 5.01%; tahun 2013 sebesar 5,56% (www.bps.go.id)
- GDP Pengeluaran tahun 2014 pada Harga pasar konstan 2010 sebesar Rp 8.564.866,60 Juta, sedangkan GDP Pengeluaran tahun 2015 sebesar Rp 8.982.511,30 Juta. Untuk GDP Pengeluaran tahun 2016 sebesar Rp 9.433.034,40 , sedangkan GDP Pengeluaran untuk tahun 2017 sebesar Rp 13.588.8 Trilyun. Selanjutnya untuk GDP Pengeluaran tahun 2018 sebesar Rp 14.837,4,4 Trilyun dan untuk GDP Pengeluaran tahun 2019 sebesar Rp 15.833,89 Trilyun (www.bps.go.id).
- Berdasarkan data BPS Inflasi tahun 2013 sebesar 8.38%, sementara tahun 2014 sebesar 8.36%, tahun 2015 sebesar 3.35%, tahun 2016 sebesar 3.02%, untuk tahun 2017 sebesar 3,61%. Lebih lanjut inflasi tahun 2018 sebesar 3.13% dan inflasi tahun 2019 sebesar 2,72% (Sumber bps.go.id).
- Periode Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 2019 telah selesai. Menteri Keuangan, Sri Mulyani Indrawati, mencatat belanja negara sebesar Rp 2310 triliun, dengan penerimaan negara Rp 1.957 triliun. (ekonomi.okezone.com, Januari 2020)
- Pengetatan suku bunga simpanan deposito perbankan oleh Bank Sentral dari kisaran 7,5% (17 Pebruari 2015 – 17 Desember 2015), menjadi 6.6 % (17 Agustus 2020). (www.bi.go.id)
- Rapat Dewan Gubernur (RDG) Bank Indonesia pada 18-19 September 2019 memutuskan untuk mempertahankan BI 7-day Reverse Repo Rate sebesar 5,25%, dengan suku bunga Deposit Facility tetap 4,50% dan Lending Facility menjadi 6,00% (www.bi.go.id, September 2019).
- Bank Indonesia (BI) dalam Laporan Tahunan 2016 menyampaikan bahwa pertumbuhan kredit (% yoy) adalah sebagai berikut: 2013 (21,80%); 2014 (11,65%); 2015 (10,40%), 2016 (7,85%), 2017 (8,1%), 2018 (12,45%) dan 2019 (6,08%) (www.money.kompas.com, Januari 2020).

- Realisasi Penyaluran KUR tahun 2019 sebesar Rp 139,51 Trilyun, tahun 2018 sebesar Rp 123,8 Trilyun dan tahun 2017 sebesar Rp 96,7 Trilyun dan tahun 2016 sebesar Rp 94,4 Trilyun (ww.merdeka.com, Januari 2020).
- Menko Perekonomian Darmin Nasution menyampaikan bahwa realisasi penyaluran KUR tahun 2015 hanya mencapai 21,4 Trilyun dengan 960.424 debitor, dari target sebesar Rp 30 Trilyun, diakibatkan dari jangka waktu penyaluran yang minim yaitu lima bulan. Debitor rata-rata hanya menerima pinjaman sebesar Rp 25 Juta, sementara penyaluran didominasi 3 bank BUMN yaitu BRI, Mandiri dan BNI. Sementara realisasi penyaluran tahun 2014 sebesar Rp 36 Trilyun. (www.koran-sindo.com, Januari 2016)
- Bunga KUR tahun 2016 turun menjadi 9% , dari sebelumnya sebesar 12% di tahun 2015 dan 22% di tahun-tahun sebelumnya (www.majalahukm.com, September 2015).
- Pemerintah akan menurunkan suku bunga KUR dari 9% menjadi 7% per Januari 2018 kata Menko Perekonomian (www.tribunnews.com, Oktober 2017)
- Gini Ratio berdasarkan BPS menunjukkan angka statistic berikut: tahun 2009 sebesar 0.37; tahun 2010 sebesar 0.38; tahun 2011 sampai dengan tahun 2015 sebesar 0.41; tahun 2016 sebesar 0,395 dan tahun 2017 sebesar 0,392. Untuk tahun 2018 sebesar 0,389 dan tahun 2019 sebesar 0,382 (www.bps.go.id)

B. 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). Hanya sedikit 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 dibawah Rp 50 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 , 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.

C. Peraturan perundang – undangan

Disini disajikan beberapa peraturan perundangan yang mengatur usaha perasuransian dan peraturan perundangan yang berkaitan dengan usaha perasuransian. Peraturan Perundangan yang berlaku untuk perasuransian antara lain :

- a. Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 2 tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian.
- b. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 73 tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian yang sebagian diubah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 63 tahun 1999.
- c. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 424/ KMK.06 / 2003 tentang Kesehatan Keuangan Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi.
- d. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 81 tahun 2008 tentang Perubahan Ketiga atas PP No 73 tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian.
- e. Keputusan Direktur Jenderal Lembaga Keuangan 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. Ini berarti perusahaan Asuransi Kerugian dapat memperoleh premi melalui penutupan langsung dari tertanggung atau memperoleh sesi resiko dari asuransi lain (*co – insurance*) maupun penutupan tidak langsung dengan memperoleh penempatan resiko reasuransi dari perusahaan lain di bidang kerugian (berfungsi sebagai penanggung ulang atau 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. Ini berarti bahwa Perusahaan Asuransi lokal dapat meningkatkan modalnya dengan menarik investor Luar Negeri yang berasal dari perusahaan sejenis. Sebaliknya perusahaan Asuransi Asing bila ingin berinvestasi di Indonesia harus menggaet mitra lokal dalam negeri.
- 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%. Peraturan tahun 1992 modal disetor minimal hanyalah Rp 3.000.000.000,- dan bila ada kepesertaan asing minimal sebesar Rp 15.000.000.000,-. Ini berarti bahwa untuk pendirian perusahaan baru dibutuhkan modal disetor sangat besar, sehingga dampaknya kebanyakan pelaku usaha lebih menyukai membeli perusahaan asuransi yang telah memiliki izin, namun pemiliknya mempunyai keinginan untuk menjual.
- 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. Besaran deposito harus disesuaikan dengan perkembangan volume usaha yang besarnya ditetapkan oleh Menteri dengan ketentuan minimal besarnya seperti diatas.
- 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. Kekayaan yang diperkenankan terdiri dari investasi dan bukan investasi yang telah ditentukan jenis dan proporsinya. Ini berarti bila tidak mencapai tingkat solvabilitas 120 % maka kesehatan keuangan perusahaan kurang baik dan tidak solvent dalam pembayaran klaimnya, sehingga harus ditingkatkan kembali dan dapat dikenai sanksi bila tidak segera memenuhi.
 - Setiap Perusahaan Asuransi harus membentuk cadangan teknis asuransi yang terdiri dari cadangan atas premi yang belum merupakan pendapatan, dan cadangan klaim. Besarnya cadangan atas premi yang belum merupakan pendapatan, paling sedikit sebesar :
 - 10 % dari Premi Netto untuk polis dengan masa pertanggungan tidak lebih dari 1 (satu) bulan.
 - 40 % dari Premi Netto untuk polis dengan masa pertanggungan lebih dari 1 (satu) bulan.

Pembentukan cadangan klaim harus memenuhi ketentuan :

- Untuk cadangan atas klaim yang masih dalam proses penyelesaian dihitung berdasarkan estimasi yang wajar atas klaim yang sudah terjadi dan sudah dilaporkan tetapi masih dalam proses penyelesaian.
- Untuk cadangan atas klaim yang sudah terjadi tetapi belum dilaporkan (Incurred But Not Reported atau IBNR), dihitung berdasarkan estimasi yang wajar atas klaim yang sudah terjadi tetapi belum dilaporkan dengan menggunakan metode rasio klaim atau salah satu dari metode segitiga.

- 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 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. Sehingga dampaknya perusahaan asuransi yang belum memenuhi persyaratan modal minimum harus mendapatkan suntikan dana baik dari grup, atau investor dalam atau luar negeri.
- 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. Dalam hal pencabutan izin usaha, maka Menteri berdasarkan kepentingan umum dapat memintakan kepada Pengadilan agar Perusahaan bersangkutan dinyatakan pailit. Hak pemegang polis atas pembagian harta kekayaan Perusahaan yang dilikuidasi merupakan hak utama.

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. Sehingga ini sifatnya merupakan asuransi wajib (*compulsory*) dalam pelaksanaan tender, dimana persyaratan pemenuhan asuransi lain juga diminta misalnya CAR/EAR untuk proyek fisik, asuransi pengangkutan untuk pengadaan barang kedaerah –daerah dan seterusnya. 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 debitur 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.

D. 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 perlu waspada 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.

BAB IV ANALISA FAKTOR LINGKUNGAN INDUSTRI

Dalam analisis Lingkungan Industri akan dibahas beberapa faktor yang mempengaruhi industrinya , antara lain : Ancaman Pendetang Baru, Persaingan antar perusahaan yang ada sekarang, Produk atau Jasa Substitusi, Posisi Tawar Pembeli, Posisi Tawar Supplier, dan Pengaruh Stakeholder lainnya. Berikut analisisnya :

A. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Entrant*)

Persyaratan permodalan untuk pendirian asuransi baru adalah sebesar Rp 100 Milyar dengan kepemilikan saham pihak asing maksimum 80 %. Bila persyaratan 80% telah tercapai , maka pihak asing dapat meningkatkan kepemilikannya dengan syarat jumlah modal yang disetor pihak Indonesia tetap dipertahankan. Ketetapan dalam peraturan perundangan menyatakan :

- Perusahaan asing yang akan ikut memiliki saham harus sejenis dengan perusahaan pemilik atau pendirinya.
- Anggota dewan komisaris dan dewan direksi perusahaan perasuransian yang didalamnya terdapat penyertaan langsung pihak asing harus warga negara Indonesia dan warga negara asing atau seluruhnya warga negara Indonesia.
- Perusahaan asing yang melakukan penyertaan langsung pada pendirian perusahaan asuransi harus memiliki rating sekurang – kurangnya A atau yang setara dengan itu dari lembaga pemeringkat yang diakui secara internasional.
- Perusahaan asing yang melakukan penyertaan langsung pada pendirian perusahaan asuransi harus memiliki modal sendiri sekurang – kurangnya 5 (lima) kali dari besarnya penyertaan langsung pada perusahaan asuransi yang akan didirikan.

Beberapa fakta dan indikasi dapat disampaikan sebagai berikut :

- Jumlah Perusahaan Joint Venture dengan pihak Asing sejak tahun 2003 jumlahnya tidak berubah banyak yaitu 19-21 perusahaan. Dan kebanyakan partner asingnya merupakan perusahaan asuransi papan atas di negara asalnya.
- Kebanyakan pendatang baru sekarang merupakan investor yang membeli perusahaan asuransi *existing* pada harga yang dinegosiasikan setelah melakukan due diligence untuk mengetahui utamanya kewajiban – kewajibannya.
- Perusahaan baru juga mempunyai akses yang sama kepada broker maupun agen , sepanjang *term and conditons* (seperti : rate, diskon dan komisi, termasuk *profit sharing*) menarik dan pelayanannya baik (akseptasi dan klaim) , maka hal tersebut menjadi daya tarik yang besar apalagi bila permodalan dan assetnya besar. Demikian juga efeknya sama kepada nasabah langsung baik personal maupun korporasi.
- Dengan persyaratan permodalan yang besar, dan karakteristik bisnis yang berbeda dengan perusahaan jenis lain dalam industri sendiri maupun industri lain , maka *switching cost* akan butuh biaya besar. Kecuali menjadi perusahaan reasuransi, namun itupun tidak mudah karena sekali lagi banyak perbedaan dari keahlian/ketrampilan (*know –how*), *base customer*, sistem informasi, dan lain sebagainya , maka akan butuh waktu lama dan biaya tidak sedikit.

B. Persaingan antara perusahaan yang ada sekarang (*Rivalry Among Existing Firms*)

Persaingan industri Asuransi Indonesia pada saat ini dapat dilihat dalam beberapa hal berikut :

- Jumlah pemain 75 perusahaan terdiri dari 56 perusahaan BUMN/Swasta Nasional dan 19 perusahaan patungan (*Joint Venture*).
- Pertumbuhan premi bruto kerugian sebesar 14 % , kontribusi terhadap premi bruto nasional sebesar 25.39 %.

- Pasar asuransi BUMN yang merupakan 65% dari market size didominasi oleh beberapa perusahaan asuransi papan atas, termasuk BUMN asuransi lainnya.
- Jumlah pemain dibisnis kerugian sebanyak 75 perusahaan, dari jumlah tersebut hanya 43 pemain yang memiliki produk custom bond dan surety bond, hanya 10 pemain yang memiliki produk energi dan hanya 10 pemain yang memiliki produk kontra bank garansi. Semakin banyak penyedia produk maka persaingan makin ketat, sebaliknya semakin sedikit penyedia produk maka persaingannya lebih longgar.
- Perusahaan asuransi yang memiliki modal sendiri yang besar, pada umumnya memberikan hasil produksi premi bruto yang tinggi.
- Perusahaan asuransi yang telah melakukan identifikasi secara tepat Posisi Pasar dan Segmentasi secara spesifik menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena fokus formulasi strategi (termasuk visi, misi, sasaran ,strategi bisnis dan kebijakan) dan strategi implementasi (program, anggaran, prosedur) ditujukan pada customer dan ceruk market yang menjadi sasarannya. Sebagai contoh Adira Insurance dengan fokus pada Asuransi KBM yang merupakan captive bisnis dari grup Adira Finance. Askrido dengan fokus marketnya pada asuransi kredit, yang merupakan anak perusahaan Bank Indonesia. Perusahaan asuransi yang tidak dapat melakukan identifikasi Posisi Pasar dan Segmentasi secara spesifik pada umumnya memperlihatkan kinerja yang terbatas.
- Perusahaan asuransi yang terus menerus melakukan up date strategi *Marketing mix* (produk, distribusi, promosi dan harga) yang baik, sebagai variabel – variabel dalam *forms of competition* yang penting, pada umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik. Suatu produk yang lebih berkualitas akan lebih diminati, distribusi yang lebih menjangkau ke seluruh pelosok dan mendekati pembelinya akan meningkatkan volume penjualan , promosi yang gencar akan menimbulkan atensi pada publik yang mendorong peningkatan penjualan, harga yang kompetitif akan sangat diminati oleh tertanggung maupun broker/agen.

- Strategi jangkauan distribusi dalam penjualan asuransi keuangan sangat penting dalam memperoleh volume penutupan dari target area.
- Merk (*Brand*) dan Reputasi Perusahaan sangat penting perannya dalam imej pasar dan memudahkan menggaet customer di pasar.
- Persaingan rate premi yang sangat tajam yang terkait langsung dengan kapasitas Reasuransi.
- 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. Sebagai contoh Asuransi Keluarga yang mengabungkan asuransi rumah, asuransi kendaraan bermotor dan asuransi kecelakaan diri dengan perluasan gempa bumi, banjir, dan sebagainya. Yang mana sebenarnya dapat kita beli per satu produk dengan karakteristik yang sama, namun kelihatannya berbeda juga karena penamaan produk yang menarik. Sehingga diferensiasi selain dalam bentuk rate premi adalah pembayaran klaim yang cepat dan pelayanan klaim melalui unit customer service yang utamanya melayani walk – in klaim kendaraan bermotor dan melayani klaim melalui telekomunikasi serta melayani keluhan pelanggan.
- Perusahaan asuransi yang memiliki Infrastruktur dan kapasitas reasuransi yang kuat, merupakan pesaing yang tangguh.
- *Exit Barriers*
Exit dapat terjadi sepanjang kewajiban kepada pihak ketiga tidak besar baik kepada tertanggung, reasuransi, broker/agen maupun perusahaan jasa Loss Adjuster dan ada investor yang tertarik membeli perusahaan. Sepanjang praktek selama ini lebih banyak terjadinya pembelian perusahaan ketimbang pembekuan operasi, mengingat persyaratan pendirian perusahaan yang terlalu mahal saat ini, sehingga perusahaan yang tidak sehat tetapi tidak terlalu besar kewajibannya biasanya akan dibeli investor. Kecuali perusahaan yang telah bangkrut, kewajibannya besar dan tidak memiliki potensi *base customer* yang

cukup besar, maka biasanya dilikuidasi. Pada saat likuidasi maka semua kekayaan perusahaan dalam berbagai bentuk (deposito, saham, asset, dan seterusnya) akan digunakan untuk pembayaran hak pemegang polis utamanya dan kewajiban pada pihak ketiga lainnya.

C. Ancaman Produk atau Jasa substitusi (*Threat of Substitute Products or Services*)

Karena asuransi menjamin kejadian yang yang sifat tidak terduga dan tiba-tiba (*sudden and unforeseen damage*) yang mana berada diluar kendali manusia, maka sejauh ini belum ada produk substitusi. Yang dapat dilakukan tertanggung adalah pencegahan kerugian dengan upaya standar keselamatan kerja yang tinggi (misalnya di pabrik –pabrik), dan minimalisasi dampak kerugian berupa pemeliharaan rutin dan pemasangan peralatan pemadam kebakaran (*fire fighting system*) di pabrik misalnya. Hal ini biasanya memerlukan biaya yang tidak sedikit , jauh diatas biaya asuransi.

D. Posisi Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Dengan berjalannya waktu , pembeli menjadi semakin pintar dalam menilai dan memilih perusahaan asuransi dimana ia akan membeli produk asuransi. Beberapa fakta dan tren dapat disajikan berikut ini :

- Pada dasarnya tertanggung ritel/korporasi telah memahami bahwa hal terpenting di dalam penutupan polis asuransi adalah kecepatan penyelesaian dan pembayaran klaim serta jaminan polis yang komprehensif dan rate yang kompetitif. Untuk tertanggung perseorangan di kota-kota besar umumnya mereka telah paham mengenai rating perusahaan asuransi, produksi premi, dan info iklan sebagai tolok ukur yang paling mudah untuk menilai bonafiditas perusahaan asuransi . Demikian juga pengalaman mereka dalam pengajuan klaimnya. Sehingga sulit bagi tenaga penjualan untuk menjual kepada nasabah

perseorangan bila perusahaannya kurang bonafid, kecuali yang telah menjadi pelanggan dan melalui pendekatan personal.

- Pemilihan perusahaan asuransi oleh tertanggung korporasi besar dilakukan melalui *beauty contest* dengan persyaratan permodalan dan nilai asset yang besar serta kinerja keuangan perusahaan yang baik. Bahkan kebanyakan korporasi besar yang berasal dari BUMN seperti Pertamina, Telkom, Pelni, dan lainnya telah menerapkan peraturan yang ketat, sehingga akibatnya yang bisa melayani mereka adalah Jasindo, ASEI, Askrido, Tugu Pratama dan Jasa Raharja dan hal tersebut dicantumkan sebagai *insurer* yang diperbolehkan dalam kontrak payungnya dengan rekanan – rekanan kontraktor.
- Kebijakan nasabah korporasi terhadap rating dan kesehatan keuangan perusahaan asuransi rekanan, menyebabkan banyak perusahaan asuransi tidak lolos sebagai rekanan.
- Biasanya tertanggung yang menutup asuransi seluruh kegiatannya meminta diskon yang cukup besar melebihi standar yang diberikan. Sebagai contoh suatu pabrik baja yang menutup asuransi Property All Risk (PAR), semua unit kendaraan operasionalnya (KBM), kecelakaan diri pegawainya, asuransi pengangkutan produk ke konsumen- konsumen dan lain sebagainya. Contoh lain adalah perusahaan pengangkutan yang menutup asuransi keseluruhan armada kendaraan operasionalnya biasanya meminta diskon yang lebih besar.
- Group usaha pada umumnya memiliki perusahaan asuransi captive. Pembeli mempunyai potensi untuk *integrate backward* bila melihat potensi premi yang besar dibanding nilai klaimnya kecil, sehingga untuk efisiensi biaya dapat melakukan pembelian. Sebagai contoh Multifinance PT. Olympindo Multi Perdana perusahaan pembiayaan kendaraan bermotor, yang menutup asuransi TLO kendaraan melihat potensi premi sebesar Rp 15 Milyar sementara klaimnya tidak lebih dari Rp 2 Milyar, sehingga melakukan pendirian asuransi dengan permodalan senilai Rp 3 Milyar sesuai peraturan saat itu dengan nama PT. Batavia Mitratama Insurance. Pada saat sekarang dimana peraturan modal

pendirian baru cukup besar senilai Rp 100 Milyar, investor tetap dapat membeli perusahaan yang sudah eksis dengan terlebih dahulu menilai aktiva dan pasivanya melalui due diligence. Sebagai contoh baru-baru ini perusahaan Fadent Mahkota Sahid dijual dengan nilai Rp 2 Milyar. Contoh lain adalah Bank – bank besar seperti Bank Mandiri, Bank BNI, BRI, dan BTN semuanya memiliki broker asuransi untuk menangani utamanya kebutuhan nasabah debitornya, sehingga tugas utama broker adalah seleksi rekanan asuransi yang bonafid agar kepentingan Bank dalam hal keamanan pengembalian kredit bila debitor meninggal dunia atau terjadi kebakaran pada rumah yang dicicil pembayarannya akan terjamin. Setelah mereka dapat mengukur exposure risknya maka mendirikan perusahaan asuransi seperti Tripakarta milik BNI dan Bina Griya Upakara milik BTN.

- Bila negosiasi tidak mencapai kesepakatan, pembeli yang terbiasa transaksi dan paham mengenai pasar akan dengan mudahnya berpindah ke asuransi lain yang jumlahnya banyak (84 pemain) dengan iming-iming premi yang besar asalkan dapat memberikan harga yang lebih kompetitif.
- Mengganti perusahaan asuransi sebagai penyedia layanan tidak butuh biaya dan dapat dengan mudah dilakukan dengan penyampaian data penutupan.
- Produk yang dibeli kadang kala tidak penting bagi kualitas akhir atau harga dari produk atau jasa pembeli, sehingga dapat dengan mudah diganti tanpa sebaliknya mempengaruhi produk akhir. Sebagai contoh Bank yang menawarkan produk deposito atau tabungan dengan embel – embel gratis asuransi kecelakaan diri bagi nasabah. Contoh lain adalah megastore elektronik yang memberikan embel-embel penjualan produknya dengan gratis asuransi kebakaran dan pencurian.

E. Posisi Tawar Supplier (*Bargaining Power of Suppliers*)

Jumlah broker asuransi adalah cukup banyak sebanyak 146 perusahaan belum lagi jumlah agen baik yang berbadan hukum maupun perseorangan bisa mencapai

puluhan ribu orang. Jumlah perusahaan broker dan agen ini demikian banyaknya sehingga bila perusahaan tidak puas dengan profil - profil bertanggung pada satu broker/agen maka dapat beralih mencari broker/agen lainnya. Sebaliknya broker/agen lebih gesit lagi dengan cara mencari perusahaan yang menyediakan harga termurah, klaim mudah dan cepat serta merupakan perusahaan papan atas/bonafid. Sasaran harga termurah seringkali terjadi pada asuransi keuangan seperti surety bond dan kontra bank garansi. Tetapi umumnya memang semua persaingan rate premi di bidang kerugian turun cukup tajam. Persaingan rate yang tajam ini tidak terlepas dari ulah broker/agen.

Beberapa fakta dan tren dapat disajikan dibawah ini :

- Pada umumnya broker menginginkan dan mengutamakan partnership dengan perusahaan asuransi yang bonafid ; memberikan terms & conditions rate, diskon , yang kompetitif dan menarik ; dan memberikan pelayanan klaim yang baik dan cepat.
- Pada umumnya broker swasta profesional/ patungan menerapkan security rating yang ketat dengan memasukkan parameter :nilai asset, permodalan, kapasitas underwriting, pimpinan perusahaan, kinerja keuangan perusahaan, kinerja produksi, kinerja pembayaran klaim dan tenaga ahli yang tersedia di perusahaan.
- Praktek resiprokal dalam bisnis asuransi perbankan. Sebagai contoh Bank akan memberikan bisnis yang berasal dari nasabah debitornya asalkan kita juga memberikan penempatan deposito pada bank tersebut. Praktek ini telah terbiasa di lapangan seperti Bank Bukopin, Bank DKI, Bank Agro , dan lain sebagainya.
- Broker/agen dapat melakukan *integrate forward* dan berkompetisi langsung dengan customer mereka sekarang. Hal ini terjadi pada pembelian PT.Fadent Mahkota Sahid oleh kelompok yang memiliki banyak agen asuransi keuangan. Tujuan investor disini adalah membeli perijinan yang murah pada perusahaan yang eksis tapi kurang sehat karena bisnisnya lesu, dimana pada saat pembelian investor menekankan bahwa kewajibannya tidak besar dan mereka telah mempunyai sumber bisnis yang cukup besar.

- Kemampuan pemahaman materi polis pada agen umumnya dan sebagian broker masih minim, demikian juga kemampuan mereka dalam seleksi resiko sebagai *frontliner* masih minim. Sehingga tugas seleksi resiko secara prudent masih sangat tergantung pada tenaga ahli atau underwriter yang handal dari perusahaan asuransi.

F. Pengaruh Stakeholder lainnya (*Relative Power of Other Stakeholder*)

Pemerintah kadang-kadang melakukan intervensi pada industri seperti terjadi pada asuransi kendaraan bermotor dimana akibat perang harga telah mengakibatkan dampak buruk berupa *loss ratio* nasional yang tinggi sehingga merugikan industri asuransi. Jalan yang ditempuh adalah Pemerintah menetapkan standar rating pada asuransi kendaraan bermotor. Pemerintah juga untuk kepentingan pelaku usaha utamanya pengusaha ekonomi menengah dan kecil melakukan dorongan pemakaian jenis asuransi tertentu, misalnya penggunaan surety bond sebagai ganti bank garansi untuk keperluan tender seperti terlihat pada Undang – Undang No 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi dan Keputusan Presiden RI No 18 tahun 2000 tentang Pengadaan Barang /Jasa Instansi Pemerintah. Karena disini tidak perlu *cash collateral* yang dibutuhkan untuk biaya operasional dan juga rate preminya yang lebih rendah dibandingkan biaya provisi bank.

Beberapa fakta dan tren lainnya antara lain :

- Asosiasi perdagangan dan industri juga menginginkan biaya asuransi yang lebih rendah karena persaingan pasar yang ketat dan kondisi ekonomi tidak menentu, dimana biaya asuransi merupakan elemen biaya yang merupakan faktor pembentuk harga produk kepada konsumen.
- Asosiasi Kontraktor utamanya Kontraktor BUMN juga mengharapkan premi yang kompetitif untuk semua jenis asuransi, mengingat tujuan utamanya adalah *financial security* bagi terlaksananya proyek pembangunan bagi pemilik anggaran.

- Dari sisi *shareholders* menginginkan pertumbuhan pendapatan premi bruto yang meningkat signifikan seiring dengan pertumbuhan profit yang besar dibanding investasi di perbankan.

G. Peluang dan Ancaman

Berdasarkan Analisis Lingkungan Sosial dan Analisis Lingkungan Industri diatas dapat disimpulkan beberapa peluang dan ancaman, sebagai berikut :

1. Peluang (*Opportunities*)

- a. Daya beli masyarakat masih cukup baik.

Dengan kebijakan bidang fiskal dan moneter Pemerintah tetap mendorong pertumbuhan ekonomi, walaupun tengah terjadi krisis finansial global. Hal ini terwujud dari pelaporan pertumbuhan ekonomi pada kisaran 5 % pada tahun 2019. Sehingga potensi daya beli masyarakat masih cukup baik, termasuk potensi daya beli asuransi.

- b. Potensi Asuransi Wajib (*compulsory*) cukup tinggi yang diatur ketentuannya dalam peraturan atau perundangan

Dalam penutupan asuransi wajib, penutupan polis pasti terjadi sehingga perusahaan asuransi yang dapat berkompetisi dengan baik akan memperoleh produksi. Karena sifatnya wajib maka berlaku menyeluruh bagi kebanyakan orang atau badan hukum, sehingga jumlah portfolio bisnis di pasar akan besar dan potensi preminya besar.

- c. Potensi asuransi personal kalangan menengah keatas cukup baik

Disini kesadaran berasuransi mereka sudah baik, dimana penghasilan mereka mencukupi untuk berbagai kebutuhan, termasuk kebutuhan polis asuransi. Potensi premi dari kalangan ini cukup besar dan biasanya mereka membeli produk – produk seperti asuransi kebakaran rumah tinggal,

asuransi kendaraan bermotor , asuransi kecelakaan diri dan asuransi kesehatan.

d. Potensi asuransi pelaku usaha menengah keatas cukup tinggi

Kesadaran pelaku usaha untuk berasuransi cukup tinggi , apalagi dalam kondisi perekonomian yang tidak menentu ini perlu adanya *financial security* yang bersifat pasti bagi kelangsungan usahanya. Potensi preminya besar bila melihat jenis produk dan nilai pertanggungannya. Disini 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.

e. Persaingan di bidang Energi dan Askeu yang tidak terlalu ketat.

Jumlah pemain di bidang energi dan askeu terbatas. Untuk produk general dari 75 pemain di pasar hampir semua memilikinya, untuk asuransi energi hanya 10 pemain di pasar, asuransi custom bond dan asuransi surety bond hanya 43 pemain di pasar dan kontra bank garansi tidak lebih dari 10 pemain. Hal ini juga terkait dengan kompetensi SDM nya khususnya *underwriter* dalam *product know-how* masing – masing produk tersebut, sehingga hanya perusahaan yang mempunyai kompetensinya dapat memperoleh izin penjualan produk dari Departemen Keuangan.

2. Ancaman (*Threats*)

a. Persyaratan modal minimum yang cukup tinggi.

Sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 81 tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian menyatakan bahwa

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. Sehingga perusahaan asuransi yang belum memenuhi persyaratan modal minimum harus mendapatkan suntikan dana baik dari grup, atau investor dalam atau luar negeri.

b. Persyaratan batas tingkat solvabilitas yang cukup tinggi

Perusahaan Asuransi harus setiap saat senantiasa menjaga pencapaian batas tingkat solvabilitas sebesar 120 % dari resiko kerugian yang timbul sebagai akibat dalam pengelolaan kekayaan dan kewajiban. Ini berarti bila tidak mencapai tingkat solvabilitas 120 % maka kesehatan keuangan perusahaan kurang baik dan tidak solvent dalam pembayaran klaimnya, sehingga harus ditingkatkan kembali dan dapat dikenai sanksi bila tidak segera memenuhi.

c. Penerapan standar rating asuransi yang ketat oleh tertanggung korporasi besar

Melalui *beauty contest* tertanggung korporasi besar mensyaratkan modal disetor yang besar, aset yang besar dan kinerja keuangan perusahaan yang baik, sehingga banyak perusahaan asuransi yang tidak lolos seleksi.

d. Penerapan *security list* yang ketat oleh broker asuransi

Dalam persyaratan *security list* oleh broker asuransi dimasukkan parameter : nilai asset, permodalan, kapasitas underwriting, pimpinan perusahaan, kinerja produksi, kinerja pembayaran klaim, kinerja keuangan perusahaan dan tenaga ahli yang tersedia di perusahaan. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan asuransi tidak lolos seleksi rekanan, bahkan ada yang sebelumnya terdaftar sebagai rekanan namun karena dalam rentang waktu tertentu tidak menunjukkan kinerja yang baik akhirnya diputus dan tidak menjadi rekanan lagi.

- e. Persaingan semakin berat dengan masuknya investor dengan modal yang kuat

Investor utamanya investor asing dengan permodalan yang kuat dapat mengambil alih sebagian saham kepemilikan perusahaan dan biasanya dijadikan mitra perusahaan lokal untuk memperoleh suntikan dana dalam rangka meningkatkan permodalan. Hal ini berdampak pada perusahaan asuransi lokal yang tidak memiliki mitra dalam peningkatan permodalan, karena akan menghadapi persaingan semakin ketat di pasar.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Saran dalam Pembuatan Strategi Perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan lingkungan bisnis diatas dapat disimpulkan beberapa saran dalam perbaikan dalam Pembuatan Strategi Perusahaan sebagai berikut :

- Agar setiap perusahaan melaksanakan secara baik Manajemen Stratejik khususnya Analisis Lingkungan Eksternal yang menghasilkan Peluang dan Ancaman
- Agar setiap perusahaan memahami *Opportunity* dan *Threat* yang terdapat di Lingkungan Bisnis
- Selanjutnya agar setiap perusahaan melakukan asesmen terhadap Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan
- Buatlah Strategi Perusahaan dengan me-match-kan antara Peluang dan Andaman dengan Kekuatan dan Kelemahan menggunakan strategi TOWS.
- Buatlah Program dan Anggaran yang merupakan Implementasi dari Strategi Perusahaan
- Laksanakan *Action* dan lakukan Monitoring & Evaluasi
- Bila diperlukan lakukan *Corrective Action*

B. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil pengamatan lingkungan bisnis diatas dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

- Penerapan Manajemen Stratejik dalam operasional perusahaan sangat penting artinya dalam mencapai kesuksesan dalam bisnis, yaitu tetap eksis dan tumbuh sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.
- Analisis Lingkungan yaitu monitoring, evaluasi dan diseminasi informasi – informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada pimpinan dalam perusahaan, sangat penting perannya dalam mengidentifikasi faktor – faktor stratejik – yaitu elemen – elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan.

- Dengan melakukan Analisis Lingkungan Eksternal yang terdiri dari Analisis Lingkungan Sosial dan Analisis Lingkungan Industri akan dapat mengidentifikasi faktor eksternal yang strategik, yang merupakan peluang dan ancaman.
- Metode matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*) dapat membantu melakukan penajaman analisa faktor eksternal dengan cermat dan teliti untuk identifikasi peluang dan ancaman, dengan melakukan pembobotan masing – masing faktor berdasarkan kepentingannya, dan sekaligus mengukur rating perusahaan, yaitu seberapa baiknya perusahaan dalam merespon setiap faktor tersebut.
- Penting bagi perusahaan untuk memahami terlebih dulu *Opportunity* dan *Threat* dari lingkungan bisnis di Industri Asuransi Kerugian
- Setelah memahami maka penting bagi setiap perusahaan untuk melakukan asesmen terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan
- Selanjutnya perusahaan dapat menciptakan Strategi Perusahaan dengan me-matchkan antara Peluang dan Andaman dengan Kekuatan dan Kelemahan menggunakan strategi TOWS.
- Lebih lanjut agar perusahaan membuat Program dan Anggaran yang merupakan Implementasi dari Strategi Perusahaan
- Kemudian agar Perusahaan melaksanakan *Action* dan melakukan *Monitoring & Evaluation* secara berkala
- Bila ditemukan kinerja secara berkala belum memenuhi maka perusahaan perlu melakukan *Corrective Action*.
- 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* :
 - Melakukan *exercise* EFAS (*External Factor Analysis Summary*) di Industri Asuransi Kerugian
 - Meneliti *key success factor* di Industri Asuransi Kerugian
 - Meneliti matriks industri di Industri Asuransi Kerugian

- 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 2017.
- 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 Contrived Deterrence to New Competition". *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.91, No.2, pp.241-262.
- Coulter, Mary (2002). *Strategic Management in Action* , 2nd 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.
- Fiegenbaum, 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.
- Gitman, Lawrence J. *Principles of Managerial Finance*. 11th .ed. Boston : Pearson Education, Inc., 2006.
- Horngren, Charles T., Gary L. Sundem dan William O. Stratton. *Introduction to Management Accounting*. 13th.ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall , 2005.
- 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
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. *Marketing Management*.12th.ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2006
- Kuncoro, Mudrajad (2005).Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Nordhaus, Samuelson.*Economics*.18th.ed.New York : McGraw- Hill , 2005
- 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.
- Prihadi, Toto. Mudah Memahami Laporan Keuangan.Jakarta, 2008

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.

Sianipar, J.T., dan Jan Pinontoan. Surety Bond sebagai alternative dari Bank Garansi. Jakarta: CV Dharmaputra, 2003

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*. 10th.ed. : Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.