

**LAPORAN PENELITIAN**  
***OPPORTUNITY DAN THREAT***  
**DI INDUSTRI ASURANSI KERUGIAN**  
**DI INDONESIA**

**Penulis:**

**Dr.Ir.Dedy Dewanto, MM, ACII**



**JAKARTA, AGUSTUS 2020**

**Halaman Pengesahan Laporan Akhir  
Penelitian  
Universitas Esa Unggul**

1. Judul Kegiatan Penelitian : *Opportunity dan Threat* di Industri Asuransi Kerugian di Indonesia
2. Nama mitra sasaran (1) : OJK, AAUI
3. Ketua tim :
  - a. Nama : Dr. Ir. Dedy Dewanto, MM, ACII
  - b. NIDN : 0309126701
  - c. Jabatan Fungsional : Dosen Tetap
  - d. Fakultas / Prodi : Ekonomi /Manajemen & Akuntansi
  - e. Bidang keahlian : Manajemen Strategik
  - f. Telepon : 0811172840
  - g. Email : [dedy.dewanto@esaunggul.ac.id](mailto:dedy.dewanto@esaunggul.ac.id)
4. Jumlah Anggota Dosen : 1 orang
5. Jumlah Anggota Mahasiswa : -
6. Lokasi kegiatan mitra (1) : OJK, AAUI  
Alamat : Gedung Permata Kuningan, JL. Menteng Atas Selatan  
Kabupaten/Kota : Jakarta Selatan  
Propinsi : DKI Jakarta 12960
7. Periode/waktu kegiatan : Juni 2020 – Agustus 2020
8. Luaran yang dihasilkan : Peluang dan Ancaman di Industri Asuransi Kerugian, Saran dalam Pembuatan Strategi Perusahaan
9. Usulan / Realisasi Anggaran : N/A
  - a. Dana Internal UEU : -
  - b. - Sumber dana lain (1) : -

Jakarta, 17.08.2020

Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

  
Universitas  
**Esa Unggul**  
fakultas ekonomi dan bisnis  
(Dr. Tantri Yanuar Rahmat Syah, SE, MSM)  
NIDN 0310018004

Pengusul,  
Pelaksana

  
(Dr. Ir. Dedy Dewanto, MM, ACII)  
NIDN 0309126701

Mengetahui,  
Ka. LPPM

  
**Dr. Erry Yudhya Mulyani, S Gz, Msc**  
NIK. 209100388

## RINGKASAN

Tujuan penelitian 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 ditutup dengan kesimpulan dan saran-saran untuk riset lanjutan.

## KATA PENGANTAR

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

### ***Opportunity dan Threat di Industri Asuransi Kerugian***

Penelitian 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 stratejik 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 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
Bab II. TARGET DAN LUARAN	
A. Tujuan Penulisan .....	10
B. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah .....	10
C. Target dan Luaran yang dihasilkan .....	10
Bab III METODE PELAKSANAAN	
A. Kerangka Berpikir Penyusunan Opportunity dan Threat di Industri Asuransi Kerugian di Indonesia .....	11
B. Kerangka Analisis dan Pokok-Pokok Pembahasan .....	11
C. Metode Pengumpulan Data .....	12
D. Informasi yang dibutuhkan .....	13
E. Sistematika Penulisan .....	13
F. Waktu yang dibutuhkan .....	14
Bab IV HASIL DAN KELUARAN	
A. Permasalahan .....	15
B. Peluang dan Ancaman di Asuransi Kerugian di Indonesia .....	15
1. Peluang ( <i>Opportunities</i> ) .....	15
2. Ancaman ( <i>Threats</i> ) .....	17
C. Saran Perbaikan Strategi dalam Persaingan .....	18

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	20
DAFTAR PUSTAKA .....	22

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa Unggul**

## DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1 Metode Pengumpulan Data .....	11
---	----

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Model Kerangka Berpikir .....	10
Gambar 3.2 Kerangka Analisis .....	11



## 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 diantaranya merupakan perusahaan patungan (*Joint Venture*). Berdasarkan peraturan 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. 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.

## II. TARGET DAN LUARAN

### A. 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.

### B. 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).

### C. Target dan Luaran

Penulisan ini dalam rangka mengamati *Opportunity* dan *Threat* di industri asuransi kerugian di Indonesia, yang mana akan menghasilkan luaran-luaran output sebagai berikut:

- i. Faktor-faktor dalam Lingkungan Bisnis Eksternal Industri Asuransi Kerugian
- ii. Hasil pembahasan Lingkungan Sosial di Industri Asuransi Kerugian
- iii. Hasil pembahasan Lingkungan Industri menggunakan *5 Forces Porter Approach's to Industry Analysis*
- iv. Peluang dan Ancaman di Industri Asuransi Kerugian

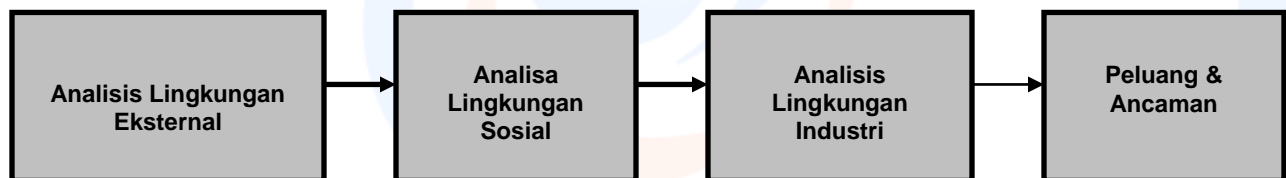
### III. METODE PELAKSANAAN

#### A. 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.

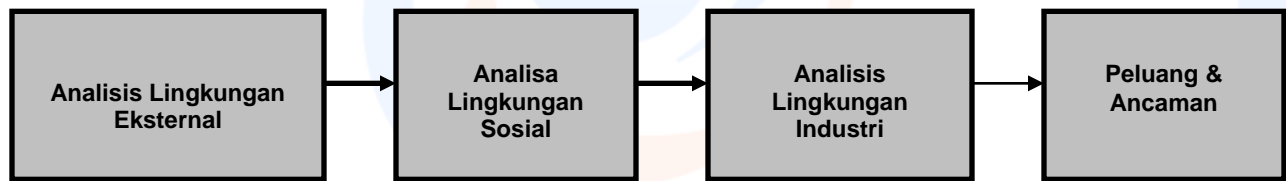


Gambar 3.1. Model Kerangka Berpikir

#### B. 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 3.2. Kerangka Analisis

### C. 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 3.1. 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.

#### **D. 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

#### **E. 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

##### **BAB II     ANALISA FAKTOR LINGKUNGAN SOSIAL**

Bab ini menguraikan faktor eksternal yaitu :

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

##### **BAB III    ANALISA FAKTOR LINGKUNGAN INDUSTRI**

Bab ini menguraikan faktor eksternal yaitu :

- A. Ancaman Pendatang 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 IV KESIMPULAN DAN SARAN**

Disini akan diberikan Kesimpulan dan Saran.

##### **F. Waktu Penulisan**

Waktu penulisan sekitar 2 – 2,5 bulan, tempat dilakukan penulisan penelitian di Jakarta di Kantor AAUI Kuningan, Jakarta dan yang paling banyak di kantor penulis sendiri, dengan menggunakan ruang kantor, alat tulis, komputer, overhead projector serta buku-buku dan laporan-laporan dari berbagai sumber.



## IV. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

### A. 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.

### B. Peluang dan Ancaman di Industri Asuransi Kerugian di Indonesia.

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 aset, 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.

### **C. 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*

## V. 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 stratejik, 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-match-kan 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* , 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.
- 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*. 11<sup>th</sup> .ed. Boston : Pearson Education, Inc., 2006.
- Horngren, Charles T., Gary L. Sundem dan William O. Stratton. *Introduction to Management Accounting*. 13<sup>th</sup>.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*.12<sup>th</sup>.ed. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 2006
- Kuncoro, Mudrajad (2005).*Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Nordhaus, Samuelson.*Economics*.18<sup>th</sup>.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*. 10<sup>th</sup>.ed. : Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.