



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

KARYA AKHIR

**PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN SEBAGAI UPAYA  
PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING:  
STUDI KASUS PT. REASURANSI INTERNASIONAL INDONESIA**

DIAJUKAN OLEH :

**ELISSA NOVA TRIPUTRI  
6605532413**

T  
25607

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT  
GUNA MENCAPAI GELAR  
MAGISTER AKUNTANSI**

**2008**



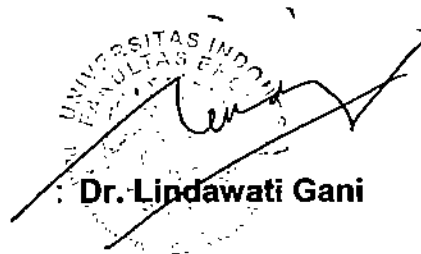


TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : **Elissa Nova Triputri**  
Nomor Mahasiswa : **6605532413**  
Konsentrasi : **Strategi Keuangan**  
Judul Karya Akhir : **Penerapan Strategi Manajemen Sebagai Upaya Peningkatan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus PT. Reasuransi Internasional Indonesia**

18 SEP 2008  
Tanggal : .....

Ketua Program Studi  
Magister Akuntansi

  
: **Dr. Lindawati Gani**

18 SEP 2008

Tanggal : .....

Pembimbing Karya Akhir : **Setio Anggoro Dewo, Ph.D.**

## ABSTRAKSI

Penelitian yang berjudul "Penerapan Strategi Manajemen Sebagai Upaya Peningkatan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus PT. Reasuransi Internasional Indonesia" ini bertujuan untuk memberikan alternatif-alternatif strategi yang akan dipilih dan diimplementasikan oleh perusahaan serta mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap strategi yang akan diimplementasikan tersebut.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus atau penelitian lapangan berupa pengamatan pada obyek penelitian melalui observasi dan wawancara guna memperoleh berbagai informasi yang diperlukan.

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan, yakni melalui analisa lingkungan usaha dan analisa *Five Forces*, maka tahap selanjutnya adalah memasukkan semua informasi tersebut kedalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Adapun teknik yang digunakan yaitu SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix.

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kondisi perusahaan pada saat ini sudah menunjukkan posisi yang stabil namun bergerak dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Sebaiknya perusahaan melakukan strategi diversifikasi dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan posisi keberadaan perusahaannya.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya yang dianugerahkan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Karya Akhir ini dengan baik guna memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Karya Akhir ini telah penulis selesaikan dengan segala kemampuan yang penulis miliki serta tidak terlepas dari bimbingan, bantuan dan peranan baik moril maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Lindawati Gani, Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak Setio Anggoro Dewo, Ph.D. selaku dosen pembimbing karya akhir yang telah berkenan meluangkan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan Karya Akhir ini.
3. Seluruh dosen dan staf pengajar Maksi UI yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah berjasa memberikan ilmu dan pengalamannya selama penulis menempuh pendidikan di Maksi UI.
4. Papa dan mamaku tercinta yang telah banyak memberikan doa, nasehat, dan kasih sayang kepada penulis serta bantuan moril dan materil yang sangat berguna selama penulis menyusun Karya Akhir ini. Terima kasih ya, semoga Allah SWT senantiasa melindungi Papa dan Mama. Amien.

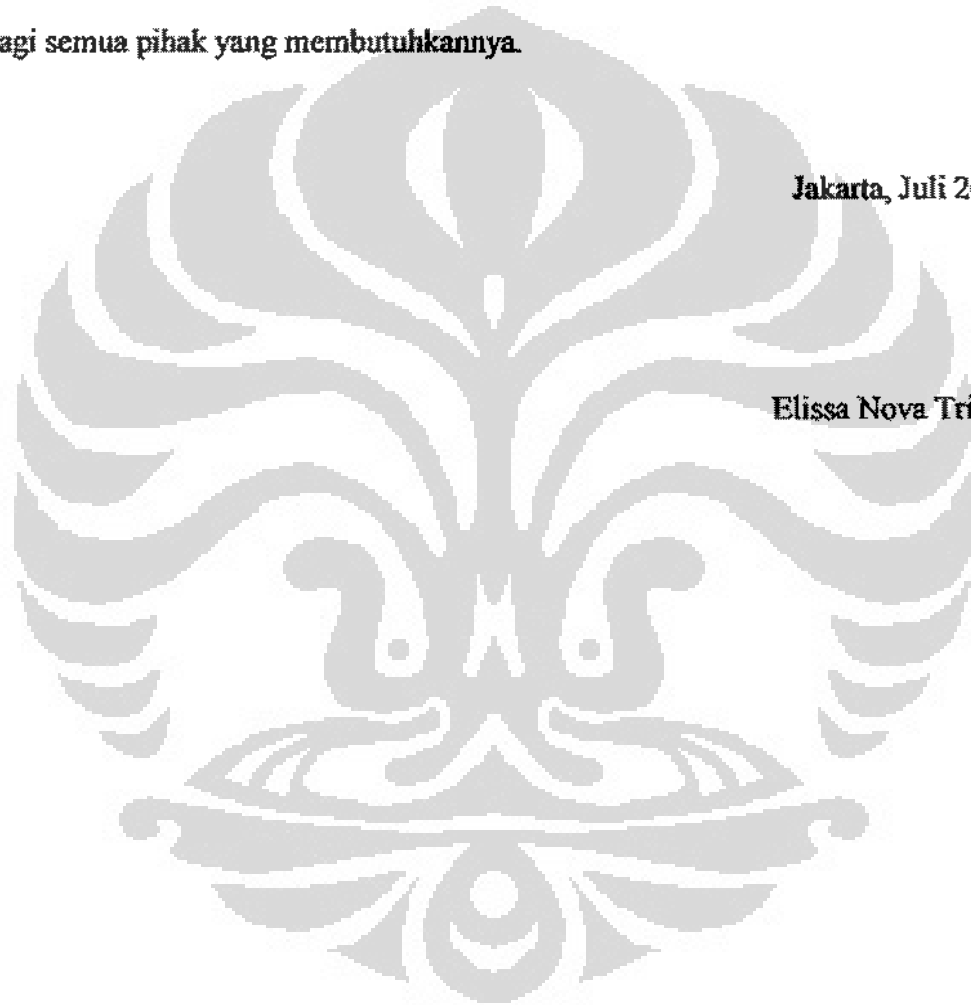
5. Kakak-kakakku tersayang Mas Derrie, Mba Chika, Mba Iah, dan Ka Ari, terima kasih atas segala bantuan dan dukungan semangat serta doanya selama ini. Love you guys!
6. Keponakanku yang lucu dan menggemaskan Mahesa, terima kasih untuk kehadirannya selama setahun belakangan ini. I'm sorry for ignoring you while the deadline honey. Sun sayang buat Mbilkuw.
7. Arfiendi Juni Jahja, yang telah sangat banyak memberikan bantuan, saran, dan cintanya kepada penulis dalam penyusunan Karya Akhir ini, serta semangat dan doa yang tak henti-hentinya diberikan kepada penulis. Makasih ya sayang. Muv muv!
8. My very special girls, Intan and Ira. Makasih ya udah terus kasih semangat dan doa plus nemenin dan menghibur di saat-saat sulit selama ini. I really appreciate that. Love you!
9. Sahabat-sahabatku di Kemanggisan, Ade, Nanang, Saud, Bonek, Arab, Dodo, Ipay, Sigit, Anto, Lanty, Nana, Inonk, thanx for your support!
10. Teman-teman Arisan, Imel, Mahar, Mita, Romi, Bulleth, Emon, Cime, Mada, Icha, Mas Iwan, Rita, Henry, Wite, thanx for the precious moments we share together.
11. Teman-teman penggembira, Wewe, Mia, Vivi, Abu, Cokin, Yuda, Condro, Adit, Elliz, Tessa, Vibby, Kepet, Poppy, Tommy, Feby, thank you for all the crazy things we had! Hohoho...
12. Teman-teman seperjuangan di kelas F/2005 Maksi UI, makasih banyak yaaa atas bantuannya selama kuliah dan menyusun Karya Akhir ini. Akhirnya lulus juga nih, ayo semangaaaatt!!!
13. Seluruh rekan-rekan di PT. Reasuransi Internasional Indonesia, terima kasih atas segala bantuan dan doanya.
14. Pihak-pihak lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.

Pelaksanaan penulisan Karya Akhir ini ini telah dilakukan dengan maksimal, namun penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan penelitian ini masih terdapat kekurangan dan kelemahan, baik dalam bentuk penyajian materi maupun teknisnya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan dapat menerima segala kritik dan saran yang membangun dari para pembaca.

Akhir kata, penulis berharap semoga Karya Akhir ini dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Jakarta, Juli 2008

Elissa Nova Triputri



# DAFTAR ISI

## Halaman

Abstraksi .....	i
Kata Pengantar .....	ii
Daftar Isi .....	v
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar .....	x
Daftar Lampiran .....	xi
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Kegunaan Penelitian .....	10
1.5. Sistematika Pembahasan .....	10
<b>BAB II     LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Konsep Dasar Reasuransi .....	13
2.1.1. Sejarah Reasuransi di Indonesia .....	13
2.1.2. Pengertian dan Aspek Hukum Reasuransi .....	15
2.1.3. Fungsi dan Tujuan Reasuransi .....	20
2.1.4. Bentuk Reasuransi .....	21
2.1.5. Organisasi Pendukung Perusahaan Reasuransi .....	24

2.2.	Konsep Dasar Manajemen Stratejik .....	25
2.2.1.	Karakteristik Manajemen Stratejik .....	25
2.2.2.	Karakteristik Strategi .....	31
2.2.3.	Strategi dalam Proses Manajemen Stratejik .....	33
2.3.	Analisa Persaingan di Dalam Industri .....	34
2.3.1.	Rintangannya Terhadap Masuknya Pendatang Baru .....	35
2.3.2.	Tingkat Persaingan Diantara Pesaing Yang Ada .....	37
2.3.3.	Tekanan Dari Produk Pengganti .....	37
2.3.4.	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli .....	38
2.3.5.	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok .....	39
2.4.	Perlunya Strategi Diterapkan .....	41
2.5.	Teknik Pemasangan Strategi .....	42
2.5.1.	<i>Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix</i> .....	43
2.5.2.	<i>Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix</i> ... ..	47
2.5.3.	<i>Boston Consulting Group (BCG) Matrix</i> .....	49
2.5.4.	<i>Internal – External (IE) Matrix</i> .....	52
2.5.5.	<i>Grand Strategy Matrix</i> .....	54

<b>BAB III</b>	<b>GAMBARAN UMUM PT. REASURANSI INTERNASIONAL INDONESIA</b>	
3.1.	Sejarah Berdirinya Perusahaan .....	57
3.1.1.	Dasar Hukum dan Latar Belakang Pendirian Perusahaan .....	57
3.1.2.	Landasan Operasional Perusahaan .....	58
3.2.	Kegiatan Usaha Perusahaan .....	58
3.3.	Visi, Misi, Budaya, dan Motto Perusahaan .....	59



3.3.1. Visi Perusahaan .....	59
3.3.2. Misi Perusahaan .....	59
3.3.3. Budaya Perusahaan .....	59
3.3.4. Motto Perusahaan .....	60
3.4. Sasaran Usaha Perusahaan .....	60
3.4.1. Segmentasi Usaha .....	60
3.4.2. Penghargaan dan Sertifikasi .....	62
3.5. Struktur Organisasi Perusahaan .....	63
3.5.1. Susunan Dewan Komisaris dan Direksi .....	63
3.5.2. Jumlah Karyawan .....	64
3.5.3. Struktur Organisasi .....	65

## BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisa Five Forces .....	67
4.2. Analisa SWOT .....	73
4.3. Perencanaan Strategi .....	75
4.3.1. Analisa Lingkungan ( <i>Environmental Scanning</i> ) .....	75
4.3.1.1. Evaluasi Faktor-faktor Eksternal .....	75
4.3.1.2. Evaluasi Faktor-faktor Internal .....	77
4.3.2. Analisa Profil Kompetitif .....	79
4.4. Tahap Perumusan Strategi .....	81
4.4.1. Alternatif Strategi Berdasarkan SWOT Matrix .....	81
4.4.2. Alternatif Strategi Berdasarkan Space Matrix .....	82
4.4.3. Alternatif Strategi Berdasarkan BCG Matrix .....	85

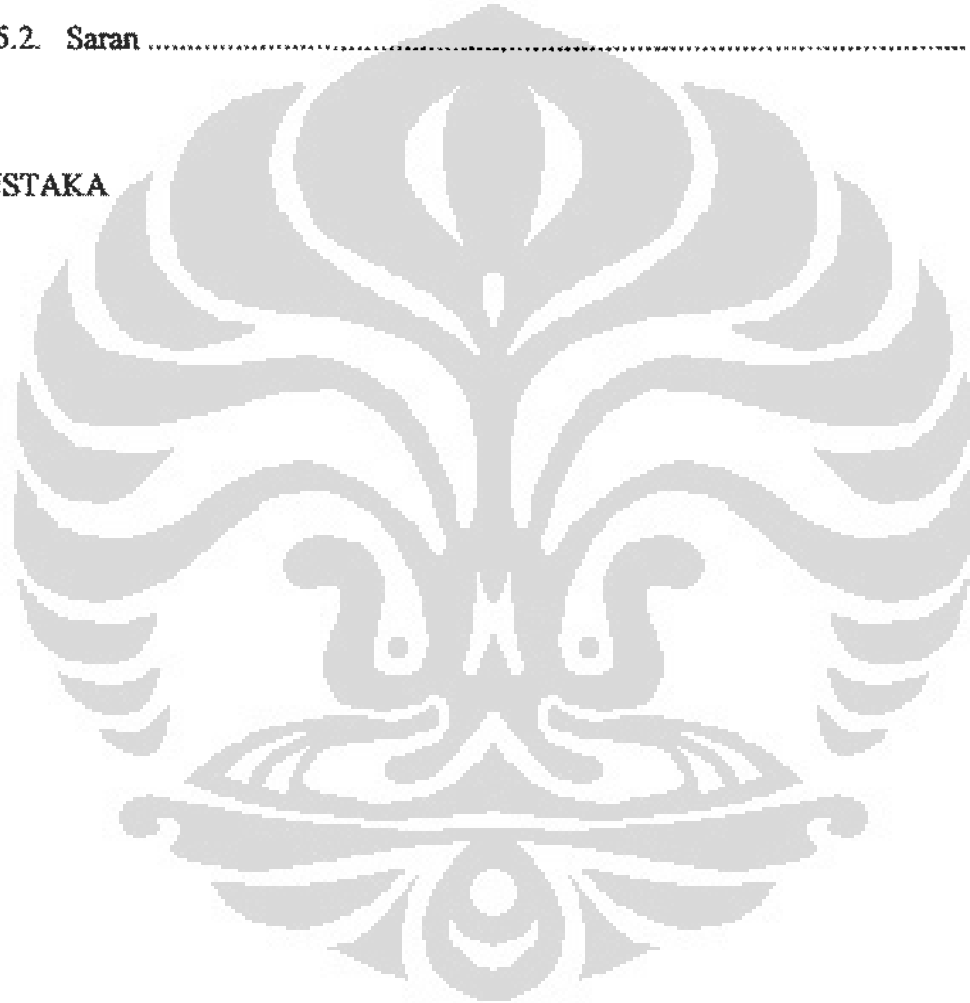
4.4.4. Alternatif Strategi Berdasarkan IE Matrix .....	87
4.4.5. Alternatif Strategi Berdasarkan Grand Strategy Matrix .....	88
4.5. Pengambilan Keputusan .....	90

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan .....	94
5.2. Saran .....	95

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Statistik Industri Asuransi Indonesia .....	3
Tabel 1.2 Market Share 4 Perusahaan Reasuransi .....	5
Tabel 2.1 Perbandingan Data Penting 4 Perusahaan Reasuransi .....	15
Tabel 2.2 Definisi Strategi Alternatif .....	32
Tabel 2.3 Matriks SWOT .....	46
Tabel 3.1 Jumlah Karyawan menurut Strata Pendidikan .....	64
Tabel 3.2 Tenaga Ahli Asuransi PT. Reasuransi Internasional Indonesia .....	64
Tabel 4.1 Matriks EFE .....	76
Tabel 4.2 Data Keuangan PT. Reasuransi Internasional Indonesia Periode 2003–2007 .....	77
Tabel 4.3 Matriks IFE .....	78
Tabel 4.4 Matriks Profil Kompetitif .....	80
Tabel 4.5 SWOT Matrix PT. Reasuransi Internasional Indonesia .....	81
Tabel 4.6 Posisi Strategis Internal vs Eksternal .....	83
Tabel 4.7 Usulan Strategi PT. Reasuransi Internasional Indonesia .....	91
Tabel 4.8 Matriks QSPM PT. Reasuransi Internasional Indonesia .....	92

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1 Market Share 4 Perusahaan Reasuransi .....	5
Gambar 2.1 Perbedaan Cara Penyebaran Risiko .....	17
Gambar 2.2 Proses Manajemen Strategik .....	30
Gambar 2.3 Model Lima Kekuatan Persaingan yang Menentukan Profitabilitas Industri .....	35
Gambar 2.4 SPACE Matrix .....	48
Gambar 2.5 Boston Consulting Group (BCG) Matrix .....	50
Gambar 2.6 Internal – External (IE) Matrix .....	53
Gambar 2.7 Grand Strategy Matrix .....	56
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Reasuransi Internasional Indonesia .....	65
Gambar 4.1 SPACE Matrix PT. Reasuransi Internasional Indonesia .....	84
Gambar 4.2 Market Share PT. Reasuransi Internasional Indonesia .....	86
Gambar 4.3 BCG Matrix PT. Reasuransi Internasional Indonesia .....	86
Gambar 4.4 IE Matrix PT. Reasuransi Internasional Indonesia .....	87
Gambar 4.5 Grand Strategy Matrix PT. Reasuransi Internasional Indonesia .....	89

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1      Laporan Keuangan PT. Reasuransi Internasional Indonesia Tahun 2007
- Lampiran 2      Laporan Keuangan PT. Maskapai Reasuransi Indonesia Tbk. Tahun 2007
- Lampiran 3      Laporan Keuangan PT. Reasuransi Nasional Indonesia Tahun 2007
- Lampiran 4      Laporan Keuangan PT. Tugu Reasuransi Indonesia Tahun 2007
- Lampiran 5      Perbandingan Data Keuangan Reasuransi Periode 2001 – 2007
- Lampiran 6      Grafik Data Keuangan Reasuransi Periode 2001 – 2007



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dinamika pertumbuhan ekonomi bisnis dan kemajuan teknologi saat ini pada gilirannya akan membawa setiap organisasi maupun perusahaan, dengan berbagai produk dan jasa yang ditawarkannya, ke dalam suasana pasar yang semakin kompleks dan kompetitif. Kondisi lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah mengharuskan perusahaan untuk selalu tanggap dalam menghadapinya. Hal ini menuntut perusahaan untuk selalu melakukan evaluasi terhadap kemampuannya (kekuatan dan kelemahan) serta peluang dan ancaman yang timbul. Kemampuan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman akan memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan. Sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan. Salah satu cara untuk dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang terdapat pada perusahaan adalah dengan melakukan beberapa analisa, yaitu analisa SWOT dan analisa *five forces* milik Michael Porter. Dalam melakukan beberapa analisa tersebut dibutuhkan sifat keterbukaan dari pihak perusahaan untuk dapat memberikan informasi yang relevan dan akurat. Dengan analisa yang tepat, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan keunggulan daya saingnya di dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Salah satu contoh dari perkembangan dunia usaha dapat kita lihat pada industri asuransi nasional. Apabila kita mengkaji perkembangan industri asuransi nasional dari tahun ke tahun

berdasarkan berbagai aspek, sebenarnya para pelaku di industri asuransi nasional masih sangat sedikit yang berhasil dalam mencapai sasaran organisasionalnya dengan jalan menciptakan kepuasan yang optimal bagi konsumen atau tertanggungnya. Tidak sedikit perusahaan perasuransian berdiri hanya dikarenakan adanya prospek *captive market* dari pemegang sahamnya yang diharapkan dapat memberikan kontribusi pendapatan premi. Ciri-ciri perusahaan seperti ini adalah ia akan goyah apabila perusahaan holdingnya mengalami kemunduran karena ia sebenarnya kurang memiliki keunggulan komparatif maupun keunggulan bersaing.

Dengan kondisi pasar (re)asuransi global saat ini, tak dapat dipungkiri bahwa perusahaan-perusahaan reasuransi kembali menjadi pihak yang sangat berperan besar dalam setiap akseptasi risiko yang dilakukan oleh perusahaan asuransi. Bencana WTC, bencana alam di hampir seluruh dunia (termasuk bencana banjir yang terjadi di Indonesia) membuat para pemilik kapasitas ini harus menerapkan strategi “keras” dalam usaha mereka mendapatkan *recovery* dalam waktu yang sesingkat-singkatnya.

Namun yang terjadi, perusahaan asuransi atau reasuransi tidak pernah bisa untung besar. *Rate* turun cepat dan naik lambat. Apa yang akan terjadi kalau saja tragedi WTC tidak terjadi? *Rate* akan terus turun. Peranan bencana alam baru-baru ini? Benar bencana alam yang terjadi akan memberi kecenderungan menarik *rate* tapi bencana alam lebih dapat diprediksi dan memang sudah dipersiapkan skenario penanggulangannya sehingga kenaikan *rate* tidak akan secepat WTC. Industri asuransi akan menjadi industri “layu”, tidak ada orang mau menanam modal di sektor ini.

Kondisi makro ekonomi yang masih belum menguntungkan selama tahun 2007, berpengaruh negatif terhadap perkembangan industri asuransi disamping kondisi industri asuransi nasional sendiri yang tidak kondusif. Kondisi tersebut yaitu dimana masih

berlangsungnya penurunan *rate* pertanggungan dibanding tahun 2006 yang mencapai rata-rata 20%-40% dan berada pada kondisi yang sangat mengkhawatirkan dan sudah tidak sehat, sementara kondisi pasar reasuransi melemah akibat begitu banyaknya klaim-klaim besar selama 3 tahun terakhir.

Bila dilihat data perkembangan industri asuransi tahun 2006 dibanding tahun 2005 pada Tabel 1.1, masing-masing sektor menunjukkan pertumbuhan yang cukup signifikan yaitu berada pada angka 30,95% untuk Asuransi Jiwa, 3,14% untuk Asuransi Umum, 33,30% untuk Asuransi Jiwa Syariah, dan 103,13% untuk Asuransi Umum Syariah. Secara terinci dapat dilihat pada tabel berikut yang bersumber dari majalah Investor edisi Oktober 2007 yang diolah dari data BapepamLK-Departemen Keuangan RI.

**Tabel 1.1**  
**Statistik Industri Asuransi Indonesia**

(dalam milyar rupiah)

KETERANGAN	PREMI BRUTO		PERTUMBUHAN
	2006	2005	%
<b>Seluruh Asuransi Jiwa - AJ</b>	<b>29,197.8</b>	<b>22,293.9</b>	<b>130.96</b>
Asuransi Jiwa Konvensional	28,932.4	22,094.8	130.95
Asuransi Jiwa Syariah	265.4	199.1	133.30
Pangsa pasar Konvensional	99.09%	99.11%	99.98
Pangsa pasar Syariah	0.91%	0.89%	102.25
Pertumbuhan AJ	30.96%		
Pertumbuhan AJ Konvensional	30.95%		
Pertumbuhan AJ Syariah	33.30%		
<b>Seluruh Asuransi Umum - AU</b>	<b>15,756.38</b>	<b>15,153.2</b>	<b>103.98</b>
Asuransi Umum Konvensional	15,498	15,026	103.14
Asuransi Umum Syariah	258.38	127.2	203.13
Pangsa pasar Konvensional	98.43%	99.13%	99.29
Pangsa pasar Syariah	1.44%	0.79%	182.28
Pertumbuhan AU	3.98%		
Pertumbuhan AU Konvensional	3.14%		
Pertumbuhan AU Syariah	103.13%		

Sumber: Analisa Umum Data Statistik Asuransi Umum 2006 oleh AAUI



Pertumbuhan industri asuransi nasional untuk sektor asuransi atau reasuransi umum masih mengalami hambatan seperti tahun-tahun sebelumnya, karena :

- Persaingan yang tidak sehat diantara perusahaan asuransi. Tahun 2007 rata-rata penurunan *rate* sekitar 20%-40% akan tetapi jumlah premi tahun 2007 dibandingkan tahun 2006 industri masih tetap tumbuh, namun tidak seperti yang diharapkan.
- Meningkatnya komisi reasuransi yang dimintakan *ceding company*.<sup>1</sup>
- Meningkatnya peran *broker* asuransi atau reasuransi sehingga premi yang diterima perusahaan asuransi atau reasuransi menjadi berkurang karena *brokerage*. Kenaikan *brokerage* yang dimintakan oleh *broker* yang sangat tinggi yaitu mencapai 20%.

Dalam industri asuransi nasional, terdapat 4 (empat) perusahaan reasuransi yaitu PT.Maskapai Reasuransi Indonesia (Marein), PT.Reasuransi Internasional Indonesia (ReINDO), PT.Reasuransi Nasional Indonesia (NasRe), dan PT.Tugu Jasatama Reasuransi Indonesia (TuguRe). Keempat perusahaan ini masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahannya sendiri. Namun dari keempat perusahaan tersebut, secara besarnya premi asuransi yang diterima, ReINDO selalu memiliki *market share* terbesar selama kurun waktu 7 tahun berturut-turut.

Pada tabel berikut akan disajikan besarnya premi asuransi dari keempat perusahaan reasuransi tersebut.

---

<sup>1</sup> *Ceding company* adalah perusahaan asuransi, yaitu perusahaan yang memberikan jasa dalam pertanggungansan risiko yang diperoleh dari masyarakat.

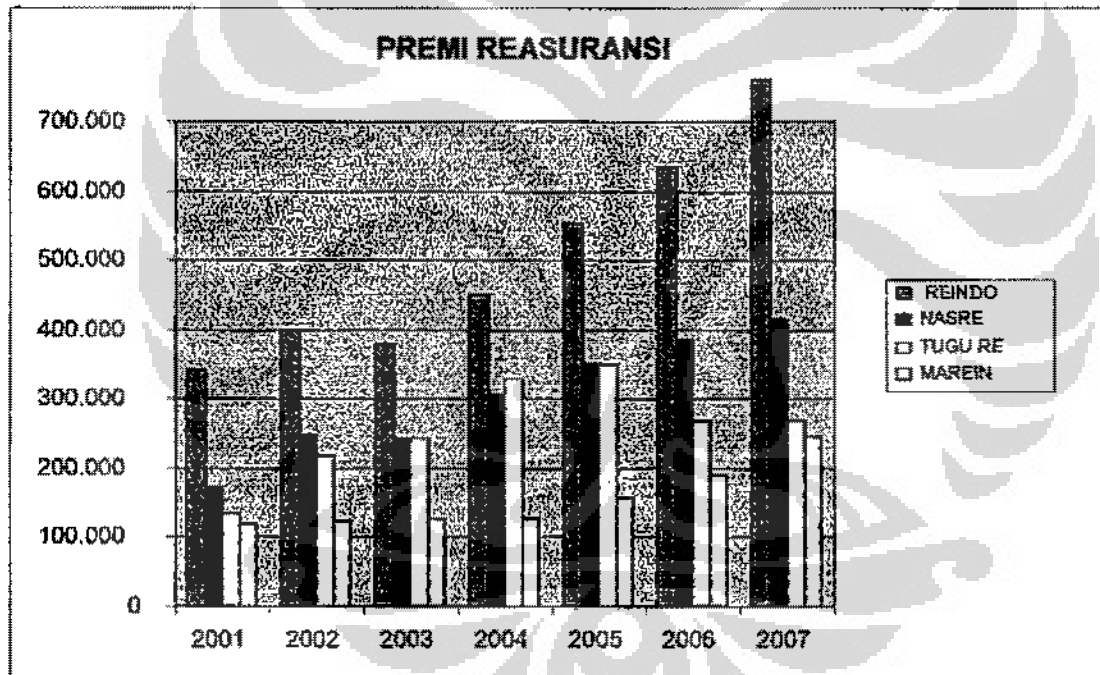
**Tabel 1.2**  
**Market Share 4 Perusahaan Reasuransi**

(dalam milyar rupiah)

Keterangan	Tahun	ReINDO	NasRe	Tugu Re	Marein	Total	Market Share ReINDO
Premi Reasuransi	2001	340.497	171.518	133.519	119.176	764.710	44,53%
	2002	399.777	246.392	217.013	124.237	987.419	40,49%
	2003	378.589	242.275	241.497	126.882	989.243	38,27%
	2004	450.573	306.128	327.440	125.579	1.209.720	37,25%
	2005	553.041	352.108	348.868	157.574	1.411.591	39,18%
	2006	635.111	385.235	268.976	189.683	1.479.005	42,94%
	2007	759.695	415.305	268.560	244.128	1.687.688	45,01%

Sumber : Annual Report 4 Perusahaan Reasuransi

**Gambar 1.1**  
**Market Share 4 Perusahaan Reasuransi**



Sumber : Annual Report 4 Perusahaan Reasuransi

Dalam menerapkan strategi untuk mendapatkan *recovery* dalam waktu yang sesingkat-singkatnya, tentunya perusahaan reasuransi tersebut harus menyusun strategi yang tepat sesuai

dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Dengan strategi yang tepat diharapkan kinerja perusahaan dapat berjalan sesuai sasaran.

Penelitian ini menganalisa faktor-faktor yang dapat dijadikan acuan di dalam menyusun strategi perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat berasal dari lingkungan internal perusahaan maupun lingkungan eksternal perusahaan. Dari hasil analisa tersebut dapat diketahui *key success factors* yang akan menjadi tolak ukur dalam mencapai tujuan perusahaan, dan juga dapat diketahui strategi apa yang tepat untuk mengantisipasi peningkatan persaingan yang dihadapi.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka penulis berniat untuk mengambil topik penerapan manajemen strategik sebagai bahan karya akhir dengan judul **“PENERAPAN STRATEGI MANAJEMEN SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING: STUDI KASUS PT. REASURANSI INTERNASIONAL INDONESIA”**.

## 1.2. Perumusan Masalah

PT. Reasuransi Internasional Indonesia (ReINDO) merupakan anak perusahaan dari perusahaan reasuransi BUMN yaitu PT. (Persero) Reasuransi Umum Indonesia atau lebih sering dikenal dengan IndoRe. Sejak tahun 2000 izin usaha IndoRe dicabut dan statusnya berubah menjadi *run-off*. Status baru ini ditetapkan oleh Departemen Keuangan cq. Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan dengan pertimbangan bahwa IndoRe masih harus menyelesaikan semua hak-hak dan kewajiban-kewajibannya sampai selesai. ReINDO selaku anak perusahaan IndoRe yang berstatus *run-off*, selama melakukan kegiatan usahanya selama ini selalu mengkhawatirkan status tersebut yang masih dipertanyakan kepastiannya. Karena apabila sewaktu-waktu IndoRe dinyatakan pailit, maka kelangsungan hidup ReINDO dapat terancam.

Permasalahan perasuransian lainnya yang selalu dihadapi adalah kecilnya permodalan. Dampak dari kecilnya modal perusahaan perasuransian akan mengakibatkan kapasitas asuransi nasional yang sangat terbatas sehingga ketergantungan terhadap pasar asuransi atau reasuransi internasional menjadi mutlak. Pemerintah telah berupaya agar pemilik perusahaan asuransi atau reasuransi menaikkan modal, dengan diberlakukannya Risk Based on Capital (RBC) dengan rasio minimum 140 persen.<sup>2</sup>

Memang benar bahwa untuk mencapai rasio minimum yang diharuskan pemerintah, pemilik usaha perasuransian dipaksa untuk menaikkan modalnya. Kalau tidak, rasio minimum kecukupan modal dengan liabilitasnya tidak akan tercapai. Pertanyaannya, apakah dengan kebijakan RBC perusahaan asuransi semakin sehat dan kapasitas asuransi nasional meningkat? Jawabannya relatif. Dari segi kesehatannya tentu akan ada perbaikan, namun peningkatan kapasitas dalam negeri masih belum ada perbaikan.

Apa yang dialami oleh industri akibat keterbatasan modal yang dimiliki oleh reasuradur lokal? Jelas, industri asuransi kita dikontrol oleh reasuradur global. Dengan kapasitas yang besar para pemilik uang ini mampu mengambil bagian yang besar pada setiap risiko yang memungkinkan mereka mengatur *rate* dan *terms and conditions* (T/C) lainnya. Dimana masalahnya? Masalahnya adalah karena besarnya mereka maka skala ekonomis mereka seringkali lebih rendah dari para reasuradur lokal. Akibatnya? Mereka dapat memberikan harga yang lebih murah atau harga sama dengan *coverage* lebih luas. Masalah permodalan inilah yang menjadi permasalahan umum di dunia perasuransian.

Baru-baru ini pemerintah mengeluarkan peraturan baru di bidang perasuransian yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 tahun 2008 yang merupakan perubahan

---

<sup>2</sup> RBC adalah suatu ukuran yang menginformasikan tingkat keamanan finansial atau kesehatan suatu perusahaan asuransi, semacam rasio kecukupan modal pada bidang usaha perbankan. Semakin besar rasio kesehatan RBC sebuah perusahaan asuransi, semakin sehat kondisi finansial perusahaan tersebut.

kedua dari Peraturan Pemerintah Nomor 73 tahun 1992 yang berisi tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian. Dalam peraturan baru tersebut terdapat beberapa ketentuan baru bagi industri ini. Namun yang paling krusial adalah masalah permodalan. Pada akhir tahun 2008 ini jumlah modal disetor minimum untuk perusahaan asuransi adalah sebesar Rp40.000.000.000 dan untuk perusahaan reasuransi sebesar Rp100.000.000.000. Di penghujung tahun 2009 perusahaan asuransi diharuskan menaikkan jumlah modal modal disetornya menjadi Rp70.000.000.000 dan untuk perusahaan reasuransi sebesar Rp150.000.000.000. Pada akhirnya di tahun 2010, perusahaan asuransi diwajibkan memiliki jumlah modal disetor minimum sebesar Rp100.000.000.000 dan untuk perusahaan reasuransi diwajibkan memiliki jumlah modal disetor sebesar Rp200.000.000.000. Isu inilah yang menjadi permasalahan yang mendesak bagi perusahaan asuransi atau reasuransi dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Bagaimana seharusnya penerapan manajemen stratejik di ReINDO dalam menghadapi ancaman kelangsungan hidup perusahaan namun juga harus tetap meningkatkan keunggulan bersaingnya? Permasalahan tersebut seharusnya tidak perlu terjadi jika kaca mata manajemen stratejik yang tepat digunakan dalam pengelolaan perusahaan.

Oleh karena itu penelitian ini ditujukan untuk memberikan alternatif-alternatif strategi yang akan dipilih dan diimplementasikan perusahaan berdasarkan analisa lingkungan usaha yang terdiri dari:

1. Lingkungan internal perusahaan, yaitu menganalisa segala kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya.
2. Lingkungan eksternal perusahaan, yaitu menganalisa setiap peluang dan ancaman yang terjadi di masyarakat serta bagaimana perusahaan harus menyikapinya.

Selain analisa diatas, penelitian ini juga melakukan analisa *Five Forces* yang meliputi:

1. Rintangan terhadap masuknya pendatang baru.
2. Persaingan perusahaan sejenis dalam industri.
3. Peranan barang substitusi.
4. Kekuatan tawar-menawar pembeli.
5. Kekuatan tawar-menawar pemasok.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas maka dapat disampaikan dua permasalahan utama yang sangat krusial akan dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Status *run-off* IndoRe sebagai perusahaan induk dari ReINDO merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan.
2. Adanya peraturan baru dari pemerintah yang mewajibkan jumlah modal disetor perusahaan reasuransi sebesar Rp150.000.000.000 pada akhir tahun 2009 dan sebesar Rp200.000.000.000 di akhir tahun 2010.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui alternatif strategi yang terbaik yang akan diimplementasikan oleh PT.Reasuransi Internasional Indonesia dalam mengantisipasi peningkatan persaingan yang dihadapi.
2. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap strategi yang akan diimplementasikan oleh PT. Reasuransi Internasional Indonesia.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran kepada pihak manajemen PT. Reasuransi Internasional Indonesia mengenai pentingnya menerapkan strategi manajemen dalam menjalankan kegiatan perusahaan.
2. Sebagai bahan atau referensi bagi para peneliti atau akademisi yang berminat dalam mempelajari konsep manajemen stratejik dalam suatu perusahaan atau industri reasuransi, terutama jika manajemen stratejik tersebut dihubungkan dengan semakin kuatnya persaingan yang terjadi.
3. Sebagai acuan bagi stakeholders terutama praktisi di dunia reasuransi tentang relevansi penerapan manajemen stratejik sebagai upaya peningkatan keunggulan bersaing.

#### **1.5. Sistematika Pembahasan**

Penyusunan sistematika pembahasan dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara garis besar tentang apa yang akan dikemukakan oleh penulis dalam bab-bab yang terdapat dalam karya akhir ini. Untuk memudahkan pembahasan tersebut, penulis membuat sistematika penulisan ini ke dalam lima bab.

Pembatasan dari setiap bab beserta dengan penguraiannya dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan bab pendahuluan dan pengantar untuk masuk kepada pembahasan dalam karya akhir ini. Isi dari bab ini, yaitu uraian singkat mengenai hal-hal yang melatarbelakangi permasalahan sehingga membuat masalah ini perlu untuk diteliti. Masalah penelitian yang berbentuk suatu pertanyaan memerlukan

suatu jawaban agar dapat mencapai pemecahan dari permasalahan yang diteliti. Tujuan dan kegunaan penelitian merupakan hasil yang hendak dicapai oleh penulis serta dapat diambil manfaat bagi pihak-pihak yang bersangkutan. Terakhir merupakan sistematika pembahasan yang berisi uraian singkat mengenai bab-bab pada karya akhir serta keterangan lain yang menunjang pada bab-bab tersebut.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini terdiri dari tinjauan pustaka, kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis. Tinjauan pustaka berisi berbagai teori yang akan dipergunakan sebagai penunjang dalam penelitian yang akan dilakukan. Kerangka pemikiran merupakan kaitan hubungan teori-teori yang dipergunakan dengan konsep masalah yang hendak diteliti. Sedangkan perumusan hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang akan diteliti.

## **BAB III GAMBARAN UMUM PT. REASURANSI INTERNASIONAL INDONESIA**

Bab ini berisi uraian mengenai latar belakang berdirinya perusahaan, kondisi perusahaan di masa kini, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, serta gambaran keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.

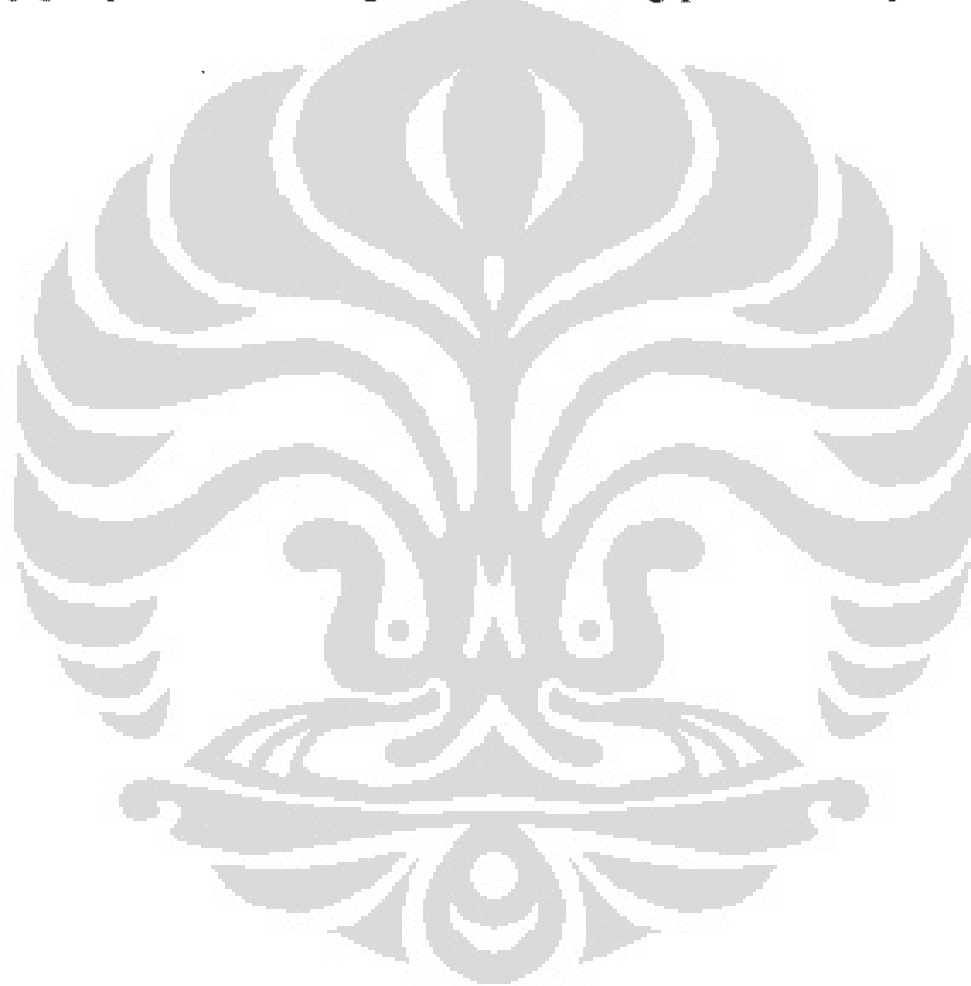
## **BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi tentang deskripsi objek penelitian tentang perusahaan yang akan diteliti serta analisis data yang berhubungan dengan penelitian dan juga pembahasan untuk menjawab rumusan permasalahan penelitian yang telah dirumuskan pada bab pendahuluan. Analisis dan pembahasan ini merupakan usaha untuk mencapai tujuan penelitian.



## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bab terakhir sekaligus sebagai bab penutup dari penulisan karya akhir. Pada bab ini penulis akan memberikan kesimpulan yang berisi mengenai hasil analisa dan pembahasan yang telah dilakukan. Penulis juga akan mencoba memberikan beberapa saran yang merupakan sumbangan pemikiran bagi permasalahan yang dihadapi yang ditujukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan juga dapat bermanfaat sebagai bahan masukan bagi penulis berikutnya.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Konsep Dasar Reasuransi**

##### **2.1.1. Sejarah Reasuransi di Indonesia**

Sejak mulai diperkenalkan di Indonesia, perusahaan-perusahaan asuransi di Indonesia hampir seluruhnya didominasi oleh perusahaan yang didirikan oleh orang Belanda ataupun kantor cabang dari perusahaan asuransi di luar negeri (Belanda, Inggris, dan lain-lain), seperti: Bataviasche Zee And Brand Asurantie Maatschappij, Nederlansch Lloyd (1853), Indische Lloyd's (1916).

Kebutuhan reasuransi yang dilaksanakan pada saat itu masih sangat terbatas, dan walaupun ada tentunya akan disalurkan kepada perusahaan yang mempunyai afiliasi dengan perusahaan tersebut atau kepada perusahaan induknya di negara masing-masing. Perusahaan reasuransi profesional pertama yang didirikan di Indonesia adalah PT. Maskapai Reasuransi Indonesia (Marein) tahun 1953, yang kemudian diikuti dengan dibentuknya perusahaan reasuransi milik negara pada tahun 1954, yaitu PT. (Persero) Reasuransi Umum Indonesia (IndoRe).

Sejak tahun 2000 izin usaha IndoRe dicabut dan statusnya berubah menjadi *run-off*. Status ini ditetapkan oleh Departemen Keuangan cq. Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan dengan pertimbangan bahwa IndoRe masih harus menyelesaikan semua hak-hak dan kewajiban-kewajibannya sampai selesai. PT.Reasuransi Internasional Indonesia (ReINDO) selaku anak perusahaan IndoRe beraktivitas sebagai penopang kelangsungan hidup IndoRe.

Keberadaan perusahaan reasuransi tersebut sangat mendukung upaya untuk menyerap kebutuhan kapasitas reasuransi dalam negeri, sehingga dapat mengurangi lebih besarnya premi reasuransi keluar negeri.

Perkembangan iklim perekonomian yang cukup membaik setelah periode orde baru, memungkinkan semakin membesar tingkat risiko yang harus dipikul oleh industri asuransi domestik. Berdirinya perusahaan yang bergerak dibidang reasuransi profesional seperti PT. Asuransi Kredit Indonesia (PT. Askrindo) juga ikut mendukung dalam mengurangi mengalirnya tingkat premi reasuransi ke luar negeri. Berdasarkan peraturan perundang-undangan yang baru dikeluarkan oleh pemerintah, bidang usaha reasuransi yang dikelola oleh PT. Askrindo akan dialihkan kepada perusahaan yang merupakan afiliasi PT. Askrindo, yaitu PT. Reasuransi Nasional Indonesia (NasRe). Disamping itu, juga terdapat PT. Tugu Jasatama Reasuransi Indonesia (TuguRe.) yang didirikan pada tahun 1987. Dengan demikian perusahaan reasuransi profesional di Indonesia seluruhnya berjumlah 4 (empat) perusahaan.

Selain itu, untuk mendukung misi pemerintah seperti yang telah disebut diatas, perusahaan-perusahaan asuransi juga diperbolehkan untuk menerima akseptasi reasuransi yang bersumber dari perusahaan-perusahaan asuransi lainnya.

Berikut adalah data penting dari 4 perusahaan reasuransi yang ada di Indonesia.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Data Penting 4 Perusahaan Reasuransi**

(dalam milyar rupiah)

Keterangan	2007			
	REINDO	NASRE	TUGURE	MAREIN
Total Asset	565.247	381.829	226.279	196.420
Ekuitas	227.486	120.846	78.434	98.104
Premi Reasuransi	759.695	415.305	268.560	244.128
Hasil Underwriting Bersih	62.923	8.956	13.832	21.972
Laba Usaha	51.623	23.215	1.536	12.587
RBC	142,99%	124,34%	134,34%	214,88%
RKI	127,39%	132,00%	112,00%	167,00%
Market Share	45,01%	24,61%	15,91%	14,47%
Yield of Underwriting	8,28%	2,16%	5,15%	9,00%
Yield of Investment	13,82%	15,02%	7,86%	7,61%
Perbandingan Laba thd Premi	6,80%	5,08%	(0,26%)	3,92%
ROA	11,40%	5,68%	(0,30%)	5,35%
ROE	25,43%	19,99%	1,98%	13,52%
Produktivitas per Karyawan	3.876	3.270	2.356	2.872
<b>Data Manajemen 2007</b>				
Direksi	3 orang	3 orang	2 orang	4 orang
Komisaris	3 orang	2 orang	5 orang	3 orang
Karyawan	196 orang	127 orang	114 orang	85 orang

Sumber : Annual Report 4 Perusahaan Reasuransi

## 2.1.2. Pengertian dan Aspek Hukum Reasuransi

### 2.1.2.1. Pengertian Reasuransi

Adanya ketidakpastian terhadap kerugian-kerugian yang mungkin akan terjadi (*Uncertainty of Loss*) merupakan faktor yang utama seseorang atau perusahaan menutup asuransi kepada perusahaan asuransi atau penanggung. Dengan menutup asuransi, seseorang akan memperoleh kepastian akan adanya ganti rugi dari suatu perusahaan asuransi apabila menghadapi musibah yang akan terjadi, misalnya kebakaran, cacat tetap, meninggal dunia, dan lain-lain. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa asuransi merupakan suatu cara atau alat untuk mengalihkan resiko (*Transfer of Risks*).

Namun demikian, pengalihan risiko dari tertanggung mengakibatkan perusahaan asuransi juga diliputi ketidakpastian menghadapi kerugian-kerugian yang mungkin terjadi atas pertanggungan yang telah diterima sebelumnya. Obyek pertanggungan yang mempunyai tingkat dan nilai risiko yang tinggi, seperti pesawat udara, satelit, pabrik tekstil, pabrik semen, dan lain-lain, kemungkinan tidak dapat ditanggulangi oleh perusahaan asuransi itu sendiri, apabila obyek pertanggungan tersebut mengalami *accident* atau kecelakaan.

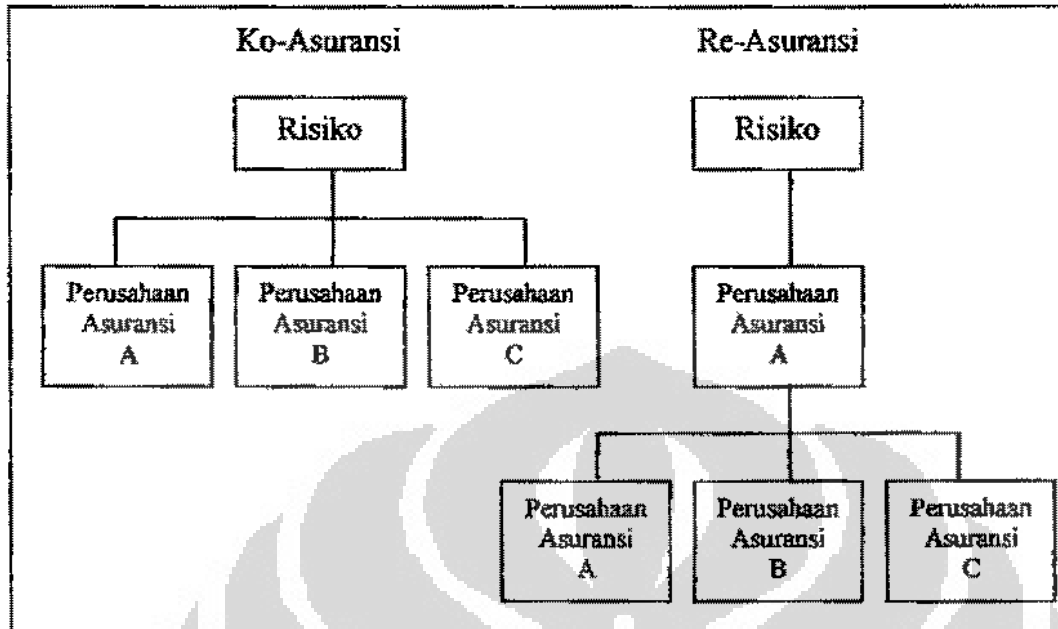
Begitu pula obyek pertanggungan yang sangat kecil misalnya rumah tinggal, namun mempunyai jumlah kumulatif pertanggungan yang sangat besar, cukup membahayakan perusahaan asuransi apabila terjadi kerugian yang bersifat katastrofik, seperti gempa bumi, letusan gunung berapi, banjir, dan sebagainya. Untuk memperoleh kepastian atas pertanggungan yang telah ditutup, perusahaan asuransi juga harus menyebarkan risiko yang melampaui batas kemampuan sendiri, kepada penanggung-penanggung lainnya. Dengan adanya penyebaran risiko (*Spreading of Risks*) suatu perusahaan asuransi hanya akan menanggung kerugian yang mungkin timbul sesuai dengan kemampuan sendiri, dan selebihnya dialihkan kepada penanggung-penanggung lainnya.

Terdapat 2 (dua) cara penyebaran risiko yang dilakukan oleh perusahaan asuransi:

- 1) Ko-Asuransi
- 2) Re-Asuransi ,

Cara penyebaran risiko secara ko-asuransi dilakukan apabila penutupan asuransi dilakukan secara bersama oleh beberapa penanggung, sedangkan reasuransi adalah asuransi kembali yang dilakukan oleh penanggung kepada penanggung lainnya. Perbedaan kedua cara penyebaran risiko ini dapat dilihat dalam Gambar 2.1.

**Gambar 2.1**  
**Perbedaan Cara Penyebaran Risiko**



Sumber : Nico Lukum, 1996 : 5

Reasuransi adalah perusahaan yang menerima pertanggungungan ulang dari perusahaan asuransi atas sebagian atau keseluruhan risiko yang telah atau tidak dapat ditanggung kembali oleh perusahaan asuransi.<sup>3</sup>

Pada dasarnya perusahaan reasuransi melakukan kegiatan yang sama dengan perusahaan asuransi, hanya saja terdapat perbedaan dalam menerima pemindahan risiko yang berasal dari perusahaan asuransi sehingga fungsi *underwriting* yang dilakukan lebih mendasarkan pada *underwriting* perusahaan asuransi dan tidak secara langsung atas risiko yang akan diterimanya. Begitu juga dalam hal pemindahan risiko, perusahaan reasuransi memperkecil risiko yang mungkin dihadapi dengan melakukan kegiatan retrosesi pada perusahaan retrosesioner.

<sup>3</sup> Sonni Dwiharsono. *Prinsip-Prinsip dan Praktek Asuransi*. (Jakarta: Yayasan Pengembangan Ilmu Asuransi Jakarta Insurance Institute, 1996), hlm. 7.

Dengan demikian maka reasuransi tidak mempunyai hubungan dengan masyarakat tertanggung dan membantu perusahaan asuransi dalam hal:

- Memperbesar kapasitas akseptasi risiko-risiko tertentu oleh perusahaan asuransi.
- Penyebaran risiko yang ditanggungnya.
- Stabilisasi keuntungan perusahaan.
- Meminimalisir cadangan teknis yang dibutuhkan.
- Mengembangkan kegiatan perusahaan serta peningkatan atas profesionalisme dan daya saing perusahaan.

#### 2.1.2.2. Aspek Hukum Perjanjian Reasuransi

Disamping dapat dilihat sebagai suatu sistem atau cara penyebaran risiko, reasuransi juga dapat dilihat dari aspek hukum perjanjian. C.E Golding, menulis dalam bukunya "The Law and Practice of Reinsurance", mendefinisikan reasuransi sebagai berikut:

*"A reinsurance transaction is an agreement made between two parties called ceding company and reinsurer respectively, whereby the ceding company agrees to cede the reinsurer agrees to accept a certain fixed of a risks upon terms as set out in the agreement".*

Sesuai dengan definisi, praktek dan kebiasaan yang telah berlangsung, dapat dikemukakan beberapa hal yang berkaitan dengan aspek hukum dalam reasuransi:

- 1) Perjanjian reasuransi bersifat konsensual, yaitu berdasarkan kesepakatan antara *ceding company* (perusahaan asuransi) dan reasuradur (perusahaan penanggung ulang atau perusahaan reasuransi).
- 2) Perjanjian reasuransi bersifat timbal balik, yaitu baik *ceding company* maupun reasuradur mempunyai hak dan kewajiban terhadap masing-masing berdasarkan syarat-syarat yang telah disetujui bersama.

3) Prinsip-prinsip utama asuransi seperti *Utmost Good Faith*, *Insurable Interest*, dan *Indemnity* juga berlaku dalam perjanjian reasuransi.<sup>4</sup>

4) Perjanjian reasuransi antara *ceding company* dan reasuradur merupakan perjanjian yang terpisah dan berdiri sendiri dengan perjanjian asuransi antara penanggung dengan penanggung.

Tertanggung tidak memiliki hubungan apapun dengan perjanjian reasuransi. Begitu pula dengan reasuradur tidak ada hubungannya dengan asuransi. Dalam hal ini ada 4 (empat) hal pokok yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

- Tertanggung tidak mempunyai hak apapun terhadap reasuradur.
- Dalam hal ini reasuradur mengalami kebangkrutan, *ceding company* tetap bertanggung jawab kepada tertanggung sesuai dengan polis yang dikeluarkan.
- Dalam hal *ceding company* mengalami kebangkrutan, reasuradur tetap bertanggung jawab kepada *ceding company* sesuai dengan perjanjian reasuransi yang dibuatnya.
- Reasuradur tidak mempunyai hak berdasarkan perjanjian terhadap segala kesalahan yang dilakukan oleh tertanggung.

5) Perjanjian reasuransi adalah perjanjian yang bersifat *confidential* (rahasia) serta tidak dapat dipublikasikan.

6) Perselisihan yang timbul antara *ceding company* dan reasuradur biasanya diselesaikan melalui arbitrase dan sangat jarang diselesaikan melalui jalur pengadilan.

---

<sup>4</sup> *Utmost Good Faith* merupakan prinsip atau azas itikad baik bagi setiap kontrak atau perjanjian. *Insurable Interest* dapat didefinisikan sebagai hak menurut hukum untuk mengasuransikan yang timbul dari hubungan finansial, yang diakui oleh hukum, antara tertanggung dan pokok pertanggungan. *Indemnity* dapat diartikan sebagai suatu mekanisme dengan mana si penanggung memberikan ganti rugi finansial dalam suatu upaya menempatkan si tertanggung pada posisi keuangan yang dimiliki pada saat sebelum kerugian itu terjadi.



## 2.1.3. Fungsi dan Tujuan Reasuransi

### 2.1.3.1. Fungsi Reasuransi

Secara umum fungsi atau kegunaan reasuransi dapat dirinci sebagai berikut:

1) Menaikkan kapasitas akseptasi perusahaan asuransi.

Lazimnya perusahaan asuransi dalam menerima suatu pertanggungan selalu memperhatikan batas kemampuan yang akan menjadi tanggungannya sendiri. Dengan adanya dukungan penanggung-penanggung lain melalui reasuransi, maka perusahaan asuransi tersebut dapat menerima pertanggungan yang memiliki nilai dan tingkat risiko melebihi batas kemampuannya sendiri. Aset industri berskala besar seperti pabrik petrokimia, pabrik semen dan sebagainya, dapat ditutup pertanggungannya oleh suatu perusahaan asuransi yang mempunyai batas kemampuan cukup kecil, akan tetapi memiliki atau memperoleh dukungan reasuransi dari penanggung-penanggung lainnya.

2) Mendukung stabilitas keuangan perusahaan asuransi.

Tuntutan ganti rugi (klaim) yang timbul baik bersifat individual maupun katastrofik cukup membahayakan stabilitas keuangan perusahaan asuransi. Terjadinya kebakaran atas sebuah hotel, jatuhnya pesawat terbang, terjadinya gempa bumi yang mengakibatkan rusaknya ratusan rumah tinggal, membawa pengaruh yang cukup buruk terhadap stabilitas keuangan perusahaan asuransi. Dukungan reasuransi yang dimiliki akan dapat mengurangi beban finansial perusahaan asuransi yang bersangkutan, mengingat tidak semua klaim-klaim tersebut ditanggung sendiri, tetapi juga ditanggulangi oleh penanggung lainnya.

3) Membantu perusahaan asuransi dalam fleksibilitas underwriting dan manajemen.

Metode, syarat dan ketentuan dalam perjanjian reasuransi akan membantu operasional perusahaan asuransi, khususnya aspek underwriting, misalnya *Geographical Area and Scope of Cover* (cakupan pertanggungan) yang lebih luas atas pertanggungan yang ditutup

perusahaan asuransi. Reasuransi juga memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada manajemen dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan asuransi, seperti pengurangan *Expense Ratio* melalui analisa risiko yang tepat atau pengembangan produk asuransi baru, sehingga keuntungan perusahaan dapat tercapai.

#### **2.1.3.2. Tujuan Reasuransi**

Berdasarkan fungsi atau kegunaan tersebut, maka tujuan reasuransi adalah sebagai berikut:

- 1) Beban perusahaan asuransi yang menutup risiko tersebut dapat sesuai dengan batas kemampuannya sendiri.
- 2) Perusahaan asuransi dapat menutup risiko untuk pertanggungan yang melebihi batas kemampuannya atau obyek pertanggungan yang tingkat risikonya melebihi batas kemampuannya (*High Risks*).
- 3) Operasional perusahaan asuransi akan semakin lebih baik, khususnya yang berkaitan dengan pemenuhan prinsip "*The Law of Large Number*" (resiko yang dipertanggungkan harus dalam jumlah besar).

#### **2.1.4. Bentuk Reasuransi**

Bentuk reasuransi dapat digolongkan dalam 2 (dua) bentuk, yaitu: reasuransi proporsional dan reasuransi non proporsional. Prinsip utama pemakaian kedua bentuk reasuransi tersebut akan dijabarkan berikut ini.

##### **2.1.4.1. Reasuransi Proporsional**

Reasuransi proporsional adalah bentuk reasuransi atas suatu risiko dengan pembagian saham yang telah ditetapkan, baik untuk *ceding company* maupun reasuradur. Saham yang

telah ditetapkan dan merupakan ciri dalam bentuk reasuransi ini adalah yang berkaitan dengan premi, klaim, dan *liability ceding company* dan reasuradur. Tanggung jawab masing-masing pihak dalam suatu kerugian (klaim) adalah sesuai dengan saham yang ditetapkan dalam pembagian premi dan *liability*nya.

Contoh:

Sebuah gedung perkantoran diasuransikan kepada perusahaan asuransi A, untuk resiko kebakaran dengan jumlah harga pertanggungan Rp. 2.000.000.000,- dan *rate* 1.5% pertahun serta pertanggungan dimulai sejak tanggal 1 Januari 1995 – 1 Januari 1996. Adapun batas kemampuan perusahaan asuransi sendiri (*own retention*) untuk menanggung jenis risiko tersebut adalah Rp. 600.000.000,-. Pada tanggal 30 Juli 1995 terjadi kebakaran yang mengakibatkan total kerugian, yang berdasarkan penilaian *Independent Loss Adjuster*, ditaksir sebesar Rp. 1.500.000.000,-.

Dalam contoh tersebut diatas, *ceding company* harus mereasuransikan jumlah pertanggungan diatas *own retention* perusahaan asuransi "A" adalah sebesar Rp.1.400.000.000,- dengan komposisi saham sebagai berikut:

* Harga Pertanggungan	: Rp. 2.000.000.000 (100%)
– Own retention	: Rp. 600.000.000 (30% of 100%)
– Reasuradur	: Rp. 1.400.000.000 (70% of 100%)

Dengan demikian pembagian premi dan klaim reasuransi berdasarkan proporsi diatas adalah sebagai berikut:

* Premi 100% (Rp. 2.000.000.000,- X 1.5%)	= Rp.	30.000.000,-
– Own retention	: 30% X Rp. 30.000.000,-	= Rp. 9.000.000,-
– Reasuradur	: 70% X Rp. 30.000.000,-	= Rp. 21.000.000,-

- \* Klaim 100% = Rp. 1.500.000.000,-
- Own retention : 30% X Rp. 1.500.000.000,- = Rp. 450.000.000,-
- Reasuradur : 70% X Rp. 1.500.000.000,- = Rp. 1.050.000.000,-

Berdasarkan contoh tersebut, hal-hal pokok dalam bentuk reasuransi proporsional adalah:

- 1) *Ceding Company* dan Reasuradur mempunyai kepentingan yang sama atas suatu risiko sesuai dengan saham yang ditetapkan.
- 2) Dilakukan berdasarkan *original terms & condition of contract* (syarat dan kondisi perjanjian asli), yaitu asuransi.

#### 2.1.4.2. Reasuransi Non Proporsional

Dalam reasuransi non proporsional ini, *ceding company* dan reasuradur tidak membagi proporsi setiap kerugian (klaim) dengan premi dan *liability*, dalam perbandingan yang tetap.

Tanggung jawab reasuradur baru akan timbul dalam suatu kerugian, apabila telah melebihi suatu jumlah tertentu yang telah ditetapkan oleh *ceding company*. Reasuradur hanya akan terlibat, sesuai contoh dalam reasuransi proporsional, apabila jumlah klaim melebihi Rp.600.000.000,- dan akan membayar kerugian setelah dikurangi dengan jumlah tersebut. Dengan demikian jumlah klaim dibawah suatu jumlah tertentu, sepenuhnya menjadi tanggung jawab *ceding company*. Dengan demikian, dalam reasuransi non proporsional:

- 1) Pengaturan *ceding company* dan reasuradur tidak selalu sama atau sebanding.
- 2) Tidak mengikuti perjanjian aslinya antara tertanggung dan penanggung langsung (*Insurer*).

### 2.1.5. Organisasi Pendukung Perusahaan Reasuransi

Organisasi eksternal yang turut mendukung industri reasuransi yaitu:

a. Asuransi

Adalah perusahaan yang memberikan jasa dalam pertanggung jawaban risiko yang diperoleh dari masyarakat.

b. Pialang Asuransi (*Insurance Broker*)

Adalah perusahaan yang memberikan jasa perantara dalam penutupan asuransi dan penanganan penyelesaian ganti rugi asuransi dengan bertindak untuk kepentingan tertanggung.

c. Pialang Reasuransi (*Reinsurance Broker*)

Adalah perusahaan yang memberikan jasa perantara dalam penempatan reasuransi dan penanganan penyelesaian ganti rugi reasuransi dengan bertindak untuk kepentingan perusahaan reasuransi.

d. Agen Asuransi

Adalah seorang atau badan hukum yang kegiatannya memberikan jasa dalam memasarkan jasa asuransi untuk dan atas nama penanggung.

e. *Insurance Commissioner*

Adalah lembaga negara di Indonesia yaitu Direktorat Asuransi, Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan, Departemen Keuangan yang bertugas untuk mengadakan pengawasan dan pembinaan kegiatan perasuransian di Indonesia.

f. *Loss Adjuster*

Adalah perusahaan penilai kerugian asuransi yang memberikan jasa penilaian terhadap kerugian pada obyek asuransi yang dipertanggungjawabkan.

## 2.2. Konsep Dasar Manajemen Strategik

### 2.2.1. Karakteristik Manajemen Strategik

#### 2.2.1.1. Definisi Manajemen Strategik

Setiap pakar mendefinisikan manajemen strategik secara berlainan. Lawrence R. Janch dan William F. Glueck (1998) mendefinisikan manajemen strategi sebagai berikut:

*“strategic management is a stream of decisions and action which leads to development of an effective strategy or strategies to help achieve objectives. The strategy management process is the way in which strategic determine objectives and make strategic decisions”.*

Sedangkan menurut Thomas L. Wheelen & J. David Hunger (1998):

*“strategic management is that set managerial decisions and actions that determine the long-run performance of corporation, its includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation”.*

Dari uraian manajemen strategik yang telah dikemukakan, setiap pakar mendefinisikan manajemen strategik yang berbeda. Tetapi bila kita simak dari definisi-definisi tersebut maka manajemen strategik merupakan pengelolaan strategi yang bersifat jangka panjang untuk mencapai sasaran perusahaan dalam jangka panjang.

Manajemen strategik merupakan seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Seperti dalam definisi, manajemen strategik berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Terdapat dua elemen utama yang merupakan jantung manajemen strategik. *Pertama*, manajemen strategik memerlukan 3 proses yang berkelanjutan, yaitu: *Analisis, Keputusan, dan Aksi*.

- Analisis. Manajemen stratejik menitikberatkan pada analisis hirarki tujuan stratejik (visi, misi, dan sasaran stratejik), bersamaan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.
- Keputusan. Menjawab dua pertanyaan dasar: Dalam industri apa seharusnya perusahaan bersaing? Bagaimana seharusnya perusahaan berkompetisi dalam industri tersebut?
- Aksi. Perusahaan harus membuat aksi-aksi yang dirasa perlu untuk mengimplementasikan strategi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan dan mendesain organisasi agar strategi yang dipilih menjadi sebuah kenyataan.

*Kedua*, inti dari manajemen stratejik adalah mempelajari mengapa perusahaan mampu mempunyai kinerja yang mengungguli perusahaan lain. Hal ini berarti menitikberatkan pada dua pertanyaan utama: *pertama, bagaimana perusahaan harus bersaing dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif di pasar? Kedua, bagaimana caranya mempertahankan sebuah keuntungan kompetitif yang berkesinambungan, dan bukan hanya bersifat temporer.* Dengan kata lain, bagaimana perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif di pasar yang tidak hanya unik dan bernilai, tetapi juga sulit ditiru para pesaing.

#### **2.2.1.2. Manfaat Manajemen Stratejik**

Setelah membahas definisi manajemen stratejik, maka selanjutnya kita membahas apa manfaat manajemen stratejik bagi suatu perusahaan. Adapun manfaat manajemen stratejik bagi suatu perusahaan, diantaranya: memberi arah pencapaian tujuan organisasi perusahaan, mengantisipasi perubahan, membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak, meningkatkan keterlibatan berbagai pihak, menghindari tumpang tindih kegiatan, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

1) Memberi arah pencapaian tujuan organisasi perusahaan

Strategi diawali dengan penentuan dari tujuan perusahaan, dengan demikian dalam melaksanakan manajemen stratejik pertama kali perusahaan menentukan tujuan yang akan dicapai. Dari hal tersebut maka dalam manajemen stratejik akan memberi arah pada tujuan perusahaan. Dengan arah tersebut maka akan memberi pedoman pada rencana, keputusan dan tindakan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan.

2) Mengantisipasi perubahan

Dalam menentukan rencana, keputusan dan tindakan harus didasarkan pada pengamatan dan pemahaman keadaan lingkungan eksternal dan internal. Pengamatan dan pemahaman tersebut termasuk juga dinamika serta perubahan lingkungan eksternal yang akan dihadapi oleh perusahaan. Dengan demikian, manajemen stratejik akan mengantisipasi perubahan lingkungan, sehingga perusahaan bisa mengantisipasi perubahan tersebut melalui rencana, keputusan, dan tindakan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan.

3) Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak

Pengamatan dan pemahaman lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan dalam manajemen stratejik akan membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Dengan demikian, hal tersebut dapat memberikan manfaat lain yaitu meningkatkan keterlibatan berbagai pihak.

4) Meningkatkan keterlibatan berbagai pihak

Peningkatan keterlibatan berbagai pihak dapat terjadi karena manajemen stratejik memikirkan kepentingan setiap pihak yang terlibat, akibatnya mereka akan merasa lebih berperan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemennya.



#### 5) Menghindari tumpang tindih kegiatan

Dalam manajemen stratejik setiap pihak yang terlibat mengetahui dimana mereka berada dan apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Dengan demikian hal tersebut akan menghindari tumpang tindih kegiatan.

#### 6) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi

Penerapan manajemen stratejik yang menghindari tumpang tindih kegiatan akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

### 2.2.1.3. Proses Manajemen Stratejik

Manajemen stratejik dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Tahapan utama proses manajemen stratejik umumnya mencakup analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja.

#### 1) Analisis lingkungan

#### 2) Formulasi strategi

Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus *merger* atau membentuk *joint venture* dan sebagainya.

#### 3) Implementasi strategi

Implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga

strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

#### 4) Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam menjalankan manajemen strategik. Manajer sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan; evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak menjamin kesuksesan di hari esok. Sukses selalu membawa masalah baru yang berbeda; perusahaan yang puas diri mengalami kegagalan.

Menurut Mudrajad Kuncoro (2006 : 13) tahapan proses manajemen strategik yaitu:

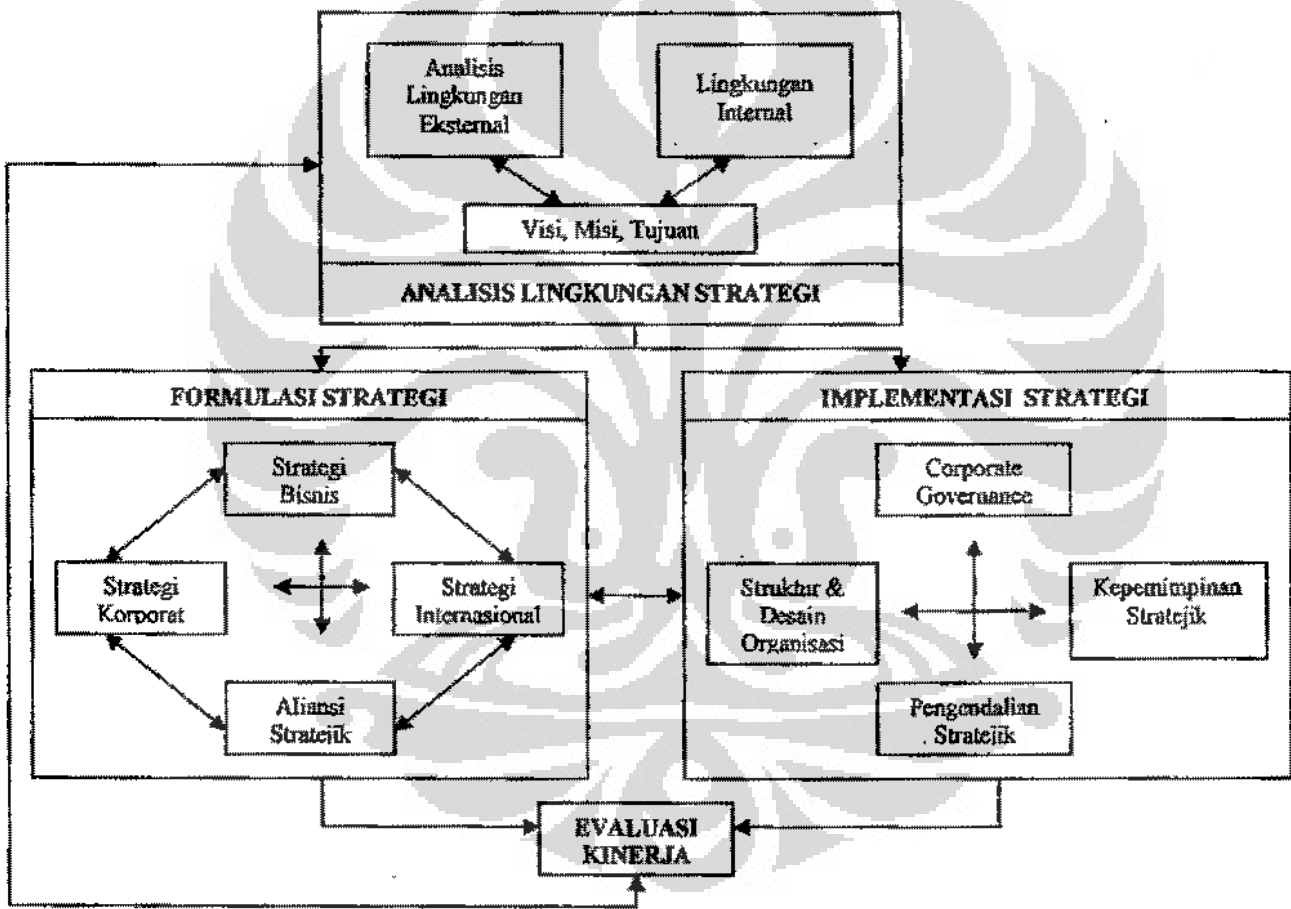
- 1) Analisis lingkungan, meliputi deteksi dan evaluasi konteks organisasi, lingkungan eksternal dan internal organisasi.
- 2) Formulasi strategi, mencakup desain dan pilihan strategi yang sesuai.
- 3) Implementasi strategi, adalah proses bagaimana melaksanakan strategi yang telah diformulasikan dengan tindakan nyata. Empat hal penting yang perlu diperhatikan dalam implementasi strategi, yaitu: *corporate governance*, struktur dan desain organisasi, kepemimpinan strategik, dan pengendalian strategik.

4) Evaluasi strategi, adalah proses mengevaluasi bagaimana strategi diimplementasikan dan sejauh mana mempengaruhi kinerja.

Dengan demikian, proses manajemen stratejik bersifat dinamis dan merupakan sekumpulan komitmen, keputusan, dan aksi yang diperlukan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai *strategic competitiveness* dan mendapat keuntungan tinggi.

Gambar 2.2 dibawah ini memperlihatkan tahapan-tahapan tersebut.

**Gambar 2.2**  
**Proses Manajemen Stratejik**



Sumber : Mudrajad Kuncoro, 2006 : 14

## 2.2.2. Karakteristik Strategi

### 2.2.2.1. Definisi Strategi

Setiap pakar mendefinisikan strategi secara berbeda-beda, tetapi pada intinya adalah sama seperti yang dijelaskan pada makna strategi. Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck (1998) mendefinisikan strategi sebagai:

*"a strategy is unified, comprehensive, and integrated plan that the relates the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment and that is designed to ensure that the basic objective of the enterprise are achieved through proper execution by the organization"*.

Sedangkan menurut J. Salusu (1996) yaitu:

*"strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumberdaya suatu organisasi untuk mencapai sasarnya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan"*.

Dari kedua pendapat dan pola strategi yang dikemukakan dalam uraian tentang makna strategi di atas maka dapat kita definisikan: *"strategi adalah usaha untuk mencapai tujuan dengan melihat dan memadukan lingkungan eksternal serta internal sehingga menghasilkan rencana, keputusan dan tindakan yang tepat"*.

Pada dasarnya strategi adalah cara menterjemahkan dan mengimplementasikan misi perusahaan untuk mencapai sasaran. Perbedaan antara strategi bisnis dengan perencanaan bisnis adalah karena adanya keunggulan bersaing. Tanpa pesaing, maka strategi tidak lagi diperlukan.

Strategi merupakan bagian yang paling implementasi dan penting bagi pelaku bisnis atau pembuat keputusan yang harus menjawab beberapa pertanyaan, diantaranya yaitu:

- 1) Kemana perusahaan atau bisnis akan diarahkan?
- 2) Kearah mana perusahaan bergerak saat ini?
- 3) Apa saja faktor-faktor lingkungan yang dihadapi perusahaan saat ini?

- 4) Bagaimana upaya untuk mencapai tujuan secara lebih efektif?
- 5) Bagaimana faktor intern berperan dalam mendukung arah perusahaan?

### 2.2.2.2. Tipe Strategi

Pada tingkat korporasi, terdapat berbagai macam jenis strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Tabel 2.2 memberikan definisi dari strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan yang dikategorikan dalam 12 tindakan – integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, diversifikasi horizontal, *retrenchment*, divestasi, dan likuidasi.

**Tabel 2.2**  
**Definisi Strategi Alternatif**

Strategi	Definisi
Integrasi ke Depan	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer.
Integrasi ke Belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan.
Integrasi Horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing.
Penetrasi Pasar	Meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar.
Pengembangan Pasar	Memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru.
Pengembangan Produk	Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan produk atau jasa baru.
Diversifikasi Konsentrik	Menambahkan produk atau jasa baru yang masih berkaitan dengan produk atau jasa lama.
Diversifikasi Konglomerat	Menambahkan produk atau jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk jasa lama.
Diversifikasi Horizontal	Menambahkan produk atau jasa baru, yang tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini.
<i>Retrenchment</i>	Mengelompokkan ulang melalui biaya dan asset terhadap penurunan penjualan dan laba.
Divestasi	Menjual satu divisi atau bagian perusahaan.
Likuidasi	Menjual seluruh aset perusahaan, sepotong-potong, untuk nilai riilnya.

Sumber: Fred R. David, 2006 : 227

Banyak, jika tidak seluruhnya, organisasi menjalankan kombinasi dua atau lebih strategi secara bersama-sama, tetapi *strategi kombinasi* dapat sangat berisiko jika dijalankan terlalu jauh. Tidak ada organisasi yang mampu menjalankan semua strategi yang dapat menguntungkan perusahaan. Keputusan yang sulit harus dibuat. Prioritas harus ditetapkan. Organisasi, seperti individu, memiliki sumber daya yang terbatas. Organisasi dan individu harus memilih di antara beberapa alternatif strategi dan menghindari pilihan yang berlebihan.

### 2.2.3. Strategi dalam Proses Manajemen Strategik

Berikut akan diuraikan beberapa konsep dasar yang selalu muncul dan dipergunakan dalam manajemen strategik.

#### 1) *Strategic Competitiveness*

Hal ini tercapai bila suatu perusahaan berhasil memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategi yang menciptakan "nilai" (*value-creating strategy*). "Nilai" dalam konteks ini adalah sesuatu yang dicari konsumen, yaitu: harga yang murah, produk yang berkualitas, merek yang terkenal, keunikan, pelayanan purna jual, dan sebagainya.

#### 2) Strategi

Sejumlah keputusan dan aksi yang ditujukan untuk mencapai tujuan (*goal*) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. Dengan demikian, beberapa ciri strategi yang utama adalah: a) *goal-directed actions*, yaitu aktivitas yang menunjukkan "apa" yang diinginkan organisasi dan "bagaimana" mengimplementasikannya; b) mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta memperhatikan peluang dan tantangan.

### 3) *Sustained Competitive Advantage*

Ini terjadi bila suatu perusahaan mengembangkan strategi dimana para pesaing tidak mengimplementasikannya secara bersamaan, melakukan sesuatu yang lebih baik daripada pesaing lain, atau melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing lain. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) berarti menunjukkan upaya perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang yang mampu mempertahankan posisi keunggulan kompetitif dalam industri.

### 4) *Above Average Returns*

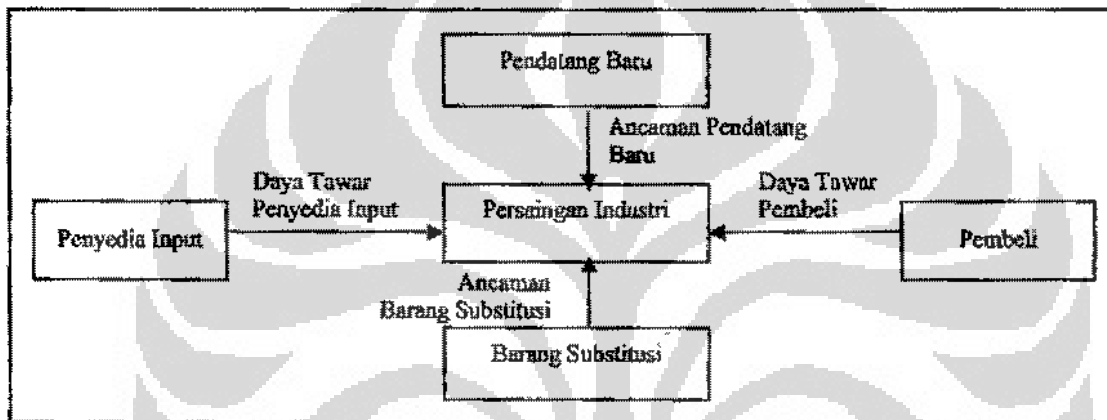
Merupakan "return" (keuntungan) yang diperoleh melebihi apa yang diharapkan investor akan diperoleh dari investasi lain dengan risiko yang sama. *Above average* ("diatas rata-rata") menunjukkan komparasi kinerja yang melebihi perusahaan yang lain dalam industri yang sama. Dalam jangka panjang, ketidakmampuan untuk menghasilkan sesuatu yang minimal sama dengan rata-rata keuntungan dalam suatu industri akan menyebabkan kegagalan. Dengan kata lain, investor akan memilih berinvestasi di perusahaan yang paling tidak akan menghasilkan *average return* dan akan menarik investasinya dari perusahaan yang menghasilkan di bawah *average return*.

## 2.3. Analisa Persaingan di Dalam Industri

Konsep strategi bersaing diungkapkan pertama kali oleh Michael E. Porter pada tahun 1985 di dalam bukunya yang berjudul *Competitive Strategy*. Dikatakan olehnya bahwa penetapan strategi bersaing bertujuan untuk menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Porter juga mengungkapkan lima kekuatan dalam persaingan (lihat Gambar 2.3) yang terdiri dari rintangan terhadap masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan di antara pesaing yang ada. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan perusahaan meningkatkan kinerja perusahaan di dalam industri.

**Gambar 2.3**  
**Model Lima Kekuatan Persaingan yang Menentukan Profitabilitas Industri**



Sumber : Mudrajad Kuncoro (2006 : 26)

### 2.3.1. Rintangan Terhadap Masuknya Pendatang Baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan yang ada dalam memasuki industri dan reaksi para pesaing yang ada dan telah diperkirakan oleh pendatang baru tersebut.

Ada enam sumber utama rintangan masuk dari pendatang baru. Pertama, yang disebut Skala ekonomik (*Economics of Scale*), yang menggambarkan turunnya biaya satuan suatu produk apabila volume absolut per periode meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan



mengambil risiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi pada tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

Yang kedua adalah diferensiasi produk, yang mana di suatu industri terdapat perusahaan yang mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

Rintangan ketiga adalah kebutuhan modal. Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya kekayaan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh risiko.

Keempat merupakan biaya beralih produk (*switching cost*), yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Jika biaya peralihan ini tinggi, maka pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

Sumber rintangan yang kelima adalah akses ke saluran distribusi. Hambatan masih dapat ditimbulkan dengan adanya hambatan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui penurunan harga, kerjasama periklanan, dan sebagainya yang akan mengurangi laba.

Sumber utama hambatan masuk yang terakhir adalah kebijakan pemerintah. Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

### **2.3.2. Tingkat Persaingan Diantara Pesaing Yang Ada**

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut. Beberapa bentuk persaingan. Khususnya persaingan harga, sangat tidak stabil dan sangat mungkin membuat keadaan industri memburuk dari sudut pandang kemampuan. Penurunan harga dengan mudah dan cepat ditandingi oleh lawan, dan sekali ditandingi maka turunlah pendapatan bagi semua perusahaan kecuali jika elastisitas permintaan terhadap harga pada industri cukup tinggi. Jumlah pesaing yang besar dan ketiadaan diferensiasi merupakan faktor penentu terbesar tingginya persaingan di industri asuransi. Para pemain yang cenderung memasarkan produk yang sama membuat konsumen membeli dengan harga berdasarkan harga dan pelayanan dengan begitu desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.

### **2.3.3. Tekanan Dari Produk Pengganti**

Mengenali produk-produk substitusi adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Kadangkala melakukan hal ini dapat merupakan tugas yang pelik dan merupakan tugas yang membawa analisis kepada bisnis-bisnis yang seolah-olah sangat jauh terpisah dari industrinya. Seperti dalam industri jasa

asuransi, bila ditinjau dari fungsinya sebagai proteksi terhadap kerugian, maka produk substitusinya adalah pagar yang tinggi, alat pemadam kebakaran yang canggih, atau bahkan mobil yang anti peluru. Namun apabila ditinjau dari fungsinya sebagai sarana investasi, produk substitusinya adalah deposito, pasar saham, dan pasar uang.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri, atau dihasilkan oleh industri yang ber laba tinggi. Dalam hal yang terakhir, produk pengganti seringkali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu yang meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi.

#### **2.3.4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli**

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar-menawar mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut. Kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi:

- 1) Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah relatif besar terhadap penjualan pihak penjual.
- 2) Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.
- 3) Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.
- 4) Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.

- 5) Pembeli mendapat laba yang kecil.
- 6) Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi.
- 7) Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli.
- 8) Pembeli mempunyai informasi lengkap.

Di dalam industri asuransi tidak sedikit pembeli yang mempercayakan pemilihan asuransinya kepada pihak *broker* asuransi terutama untuk yang jumlah pertanggungannya besar atau aset yang diagunkan di Bank. Melihat hal ini, kekuatan menawar dari *broker* merupakan hal yang penting untuk dianalisa dalam industri asuransi.

#### **2.3.5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok**

Pemasok dapat menggunakan kekuatan menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampulabaan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya. Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:

- 1) Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri dimana mereka menjual.
- 2) Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri.
- 3) Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok.
- 4) Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli.
- 5) Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan.
- 6) Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju.

Di dalam bukunya "*Strategic Management and Business Policy*", Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (1998) menambah satu kekuatan di dalam analisis persaingan milik Porter, yaitu analisis terhadap kekuatan secara relatif dari stakeholder lainnya. Para stakeholder disini meliputi pemerintah, masyarakat sekitar, kreditor, asosiasi dagang, dan pemegang saham.

Pada umumnya sangat sulit untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing jika melihat aktifitas perusahaan secara keseluruhan. Michael Porter memperkenalkan suatu teknik untuk menggali keunggulan bersaing di suatu perusahaan. Teknik tersebut diberi nama Analisa Rantai Nilai (*Value Chain*). Analisa ini digunakan hanya pada satu SBU atau sebuah perusahaan jika hanya memiliki satu SBU.

Prinsip analisa ini adalah membagi SBU menjadi beberapa aktifitas dan aktifitas tersebut dikelompokkan menjadi dua aktifitas besar yaitu Aktifitas Utama (*Primary Activities*) dan Aktifitas Pendukung (*Secondary Activities*). Perusahaan menciptakan nilai tambah untuk konsumen dengan melakukan aktifitas-aktifitas tersebut. Nilai tambah yang dihasilkan oleh aktifitas tersebut merupakan harga yang dibayar lebih tinggi daripada total biaya yang dikeluarkan, oleh seluruh aktifitas maka perusahaan akan menghasilkan keuntungan atau *margin*. Semakin tinggi perbedaan antara harga dan biaya maka akan semakin tinggi *margin* yang didapat.

Tidak semua perusahaan harus unggul dalam setiap aktifitasnya. Perusahaan mendapatkan keunggulan bersaing dengan cara selalu mencari cara, teknologi dan prosedur baru dalam mengelola setiap aktifitas agar dapat dihasilkan produk (jasa) yang murah harganya atau produk (jasa) yang oleh konsumen dipandang berbeda dari produk pesaing. Jika perusahaan tidak mampu mengelola semua aktifitas, maka dapat saja aktifitas-aktifitas tertentu diserahkan pada pihak luar (*outsourcing*). Karena mereka dapat mengelolanya dengan biaya yang lebih rendah atau dengan nilai tambah yang lebih tinggi daripada jika dikerjakan sendiri oleh

perusahaan. Sebagai gantinya, perusahaan dapat mengalokasikan sumber-sumber dayanya untuk suatu aktifitas yang benar-benar dikuasai dengan baik sehingga akan tercipta keunggulan tersendiri pada aktifitas tersebut.

Setelah melakukan analisa rantai nilai, maka untuk menentukan kemampuan inti perusahaan, manajer disarankan untuk melihat kemampuan-kemampuan inti perusahaan, manajer disarankan untuk melihat kemampuan-kemampuan yang dimilikinya secara luas, mendalam dan dari beberapa sudut pandang yang berbeda. Ada satu teknik yang dikembangkan dewasa ini untuk membantu perusahaan mengembangkan suatu kemampuan yang dimilikinya agar kemampuan tersebut dapat unggul dari para pesaing. Teknik tersebut dinamai "*Benchmarking*". Analisa ini dilakukan melalui empat tahapan, yaitu: tahapan pertama, mengidentifikasi aktifitas dan fungsi-fungsi dari bisnis yang memerlukan perbaikan atau perkembangan. Kedua, mengidentifikasi perusahaan-perusahaan yang menjadi pemimpin dunia dalam mengelola aktifitas atau fungsi-fungsi tersebut. Ketiga, berusaha menghubungi perusahaan tersebut, mengunjungi dan berbicara pada manajer dan karyawannya serta analisa bagaimana mereka melakukan hal tersebut dengan baik. Tahap terakhir adalah menggunakan pengetahuan-pengetahuan baru tersebut untuk mendefinisikan ulang tujuan perusahaan dan mendesain kembali proses produksi.

#### **2.4. Perlunya Strategi Diterapkan**

Tujuan utama dari strategi adalah untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi juga diperlukan dalam menentukan suksesnya suatu perusahaan. Berikut adalah beberapa faktor yang menentukan suksesnya suatu perusahaan:

1. Perusahaan yang sukses memilih pertempuran mereka secara hati-hati. Mereka menganalisa industri yang menarik saat ini dan masa yang akan datang dengan lima kekuatan yang ada.
2. Perusahaan yang sukses mencari situasi untuk mendapatkan keuntungan terhadap pesaingnya. Posisi persaingan dengan perusahaan lain relatif dalam industri merupakan faktor yang menentukan profit perusahaan.
3. Pesaing yang sukses bersaing secara bijaksana, profit ditentukan oleh intensitas persaingan, pesaing yang bijak akan mencari jalan untuk bersaing yang tidak mematikan lawan, misalnya dengan memanfaatkan persaingan pada manfaat produk daripada harga, mencari posisi yang kuat yang menghalangi serangan pesaing, dan memuaskan keinginan konsumen.
4. Pesaing yang sukses selalu mencari perubahan struktur persaingan perusahaan yang berada dalam kekuatan pembeli atau penjual, melakukan persekutuan atau tindakan yang berintegrasi kedepan. Dengan membuat paten, pengenalan merk, menguatkan loyalitas konsumen dan posisi kepemimpinan teknologi akan menghalangi masuknya pesaing baru yang akan mempengaruhi persaingan dan profit perusahaan.

## **2.5. Teknik Pemasangan Strategi**

Teknik pemasangan strategi terdiri dari lima teknik yang dapat digunakan secara berangkaian, yaitu SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matriks, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix. Dalam karya akhir ini akan dibahas secara rinci rangkaian dari matrix-matrix tersebut.

### 2.5.1. *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) Matrix

SWOT Matrix mengidentifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. SWOT mengidentifikasi empat faktor dalam dua kategori, yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) merupakan faktor internal perusahaan, sedangkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) adalah faktor eksternal perusahaan.

SWOT Matrix digunakan untuk menyusun strategi perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang untuk meminimalkan kelemahan dan ancaman. Keputusan strategi yang akan dijalankan harus dikaitkan juga dengan visi dan tujuan perusahaan.

SWOT Matrix merupakan alat penting yang dapat membantu manajer mengembangkan empat macam strategi, yaitu SO strategi, WO strategi, ST strategi, dan WT strategi. Memperhatikan faktor kunci eksternal dan internal merupakan bagian penting dalam mengembangkan SWOT matriks dan membutuhkan judgement yang baik dan tidak ada kepastian pasangan mana yang paling tepat.

SO (*Strength & Opportunities*) strategi merupakan kekuatan internal (*internal strength*) untuk mengambil manfaat dari eksternal opportunities. Biasanya manajer menginginkan organisasi yang dipimpinnya berada dalam posisi dimana internal strength dapat digunakan untuk mengambil manfaat dari trend dan kejadian eksternal. Biasanya organisasi akan mengarahkan WO, ST, dan WT strategi dalam rangka masuk ke dalam situasi agar SO strategi dapat diterapkan. Ketika sebuah perusahaan mempunyai banyak kelemahan maka dia harus berjuang untuk mengatasinya dan membuat mereka menjadi sebuah kekuatan. Jika pada sisi lain banyak ancaman maka harus dicari jalan keluar agar manajer dapat berkonsentrasi menangani peluang (*opportunities*).

WO (*Weakness & Opportunities*) strategi merupakan alat untuk mengembangkan kelemahan internal dengan mengambil manfaat dari peluang eksternal. Kadang-kadang kunci



peluang eksternal tersedia tetapi perusahaan mempunyai kelemahan internal yang dapat menghalangi perusahaan dalam rangka mengeksploitasi peluang tersebut. Sebagai contoh, tersedia permintaan yang tinggi untuk peralatan elektronik pengontrol jumlah dan bahan bakar timing injection dalam automobile engine (opportunity) tetapi penghasil part tertentu tidak mempunyai teknologi yang dibutuhkan untuk menghasilkan peralatan ini.

Salah satu kemungkinan WO strategi adalah mengatasi teknologi dengan cara *joint venture* dengan perusahaan yang mempunyai kompetensi di bidang ini, alternatif WO strategi adalah dengan mempekerjakan orang-orang terlatih sesuai dengan kapabilitas teknologi yang dibutuhkan.

ST (*Strength & Threat*) strategi merupakan strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari dari ancaman. Hal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu mengatasi ancaman dari faktor eksternal sebagai contoh dalam kasus U.S Sprint, sebuah perusahaan komunikasi tahun 1985 di Amerika Serikat yang merupakan anak perusahaan United Telecommunication dan GTE, perusahaan ini memanfaatkan potensi sumberdaya manusia yang ada untuk menciptakan produk atau jasa yang tidak ditawarkan oleh pesaingnya (AT & T dan MCL). Jadi strategi yang diterapkan adalah menghindari kompetisi secara langsung.

WT (*Weakness & Threat*) strategi merupakan taktik yang defensif yang secara langsung dapat mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan. Suatu organisasi menghadapi ancaman eksternal yang banyak dan kelemahan internal yang posisinya cukup mengancam. Faktanya perusahaan seperti itu diharuskan berjuang untuk hidup, merger, retrench, menyatakan bangkrut atau memilih likuidasi.

Penyajian yang sistematis dari Matriks SWOT terdapat pada Tabel 2.3. Matriks SWOT terdiri atas sembilan sel. Seperti ditunjukkan, ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi,

dan satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel di kiri atas). Empat sel strategi, yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, diberi nama S, W, O, dan T. Ada delapan langkah yang terlibat dalam memuat Matriks SWOT:

1. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
3. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
4. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi SO dalam sel yang ditentukan.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi WO dalam sel yang ditentukan.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil Strategi ST dalam sel yang ditentukan.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil Strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Tujuan dari masing-masing pencocokan adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi.

**Tabel 2.3**  
**Matriks SWOT**

<p>Biarkan selalu kosong</p>	<p><b>KEKUATAN</b> <b>(STRENGTHS – S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6. Tuliskan kekuatan</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>KELEMAHAN</b> <b>(WEAKNESSES – W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6. Tuliskan kelemahan</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<p><b>PELUANG</b> <b>(OPPORTUNITIES – O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6. Tuliskan peluang</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>STRATEGI SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<p><b>ANCAMAN</b> <b>(THREATS – T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6. Tuliskan ancaman</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>STRATEGI ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>

Sumber : Fred R. David (2006 : 287)

### 2.5.2. *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*

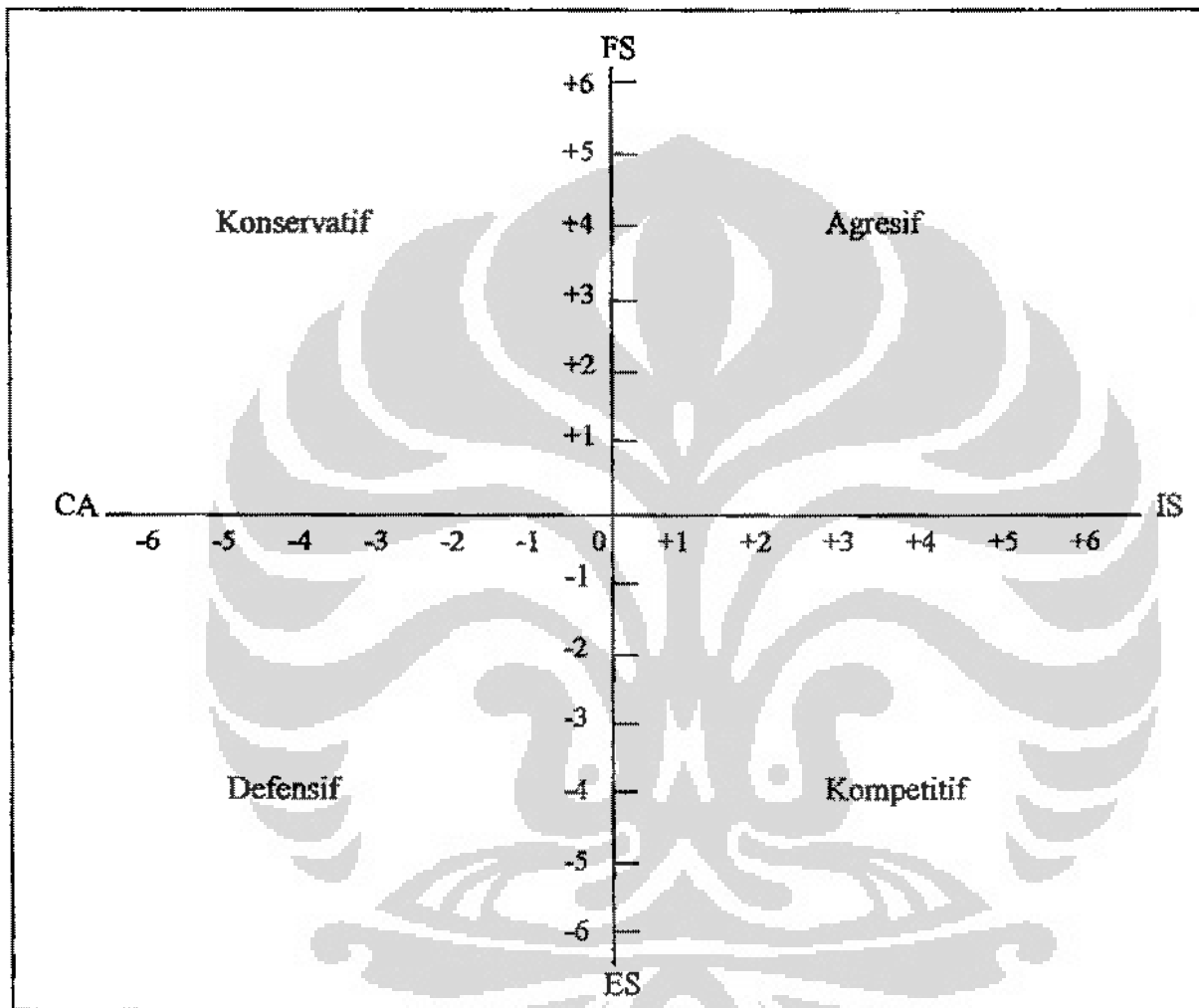
SPACE Matrix merupakan alat lain dalam perumusan strategi. Metode ini terdiri dari empat kuadran yang menunjukkan alternatif strategi yakni: agresif, konservatif, defensive, atau kompetitif. Sumbu untuk matriks ini mewakili dua dimensi internal, yaitu kekuatan keuangan (*financial strength-FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage-CA*) serta dua dimensi eksternal, yaitu stabilitas lingkungan (*environmental stability-ES*) dan kekuatan industri (*industrial strength-IS*). Keempat faktor ini merupakan *keys issues* dalam menentukan posisi strategi perusahaan secara keseluruhan.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan SPACE Matrix adalah sebagai berikut:

1. Tentukan kelompok variabel yang dapat dipakai untuk mengukur kekuatan keuangan (*financial strength-FS*), keunggulan kompetitif (*competitive advantage-CA*), stabilitas lingkungan (*environmental stability-ES*), dan kekuatan industri (*industrial strength-IS*).
2. Beri nilai yang berkisar antara +1 (terburuk) hingga +6 (terbaik) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi FS dan IS. Beri nilai yang berkisar antara -1 (terbaik) hingga -6 (terburuk) untuk masing-masing variabel yang membentuk dimensi ES dan CA.
3. Hitung nilai rata-rata untuk FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan kepada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel yang disertakan dalam dimensi tersebut.
4. Tempatkan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA untuk sumbu yang sesuai dalam SPACE Matrix.
5. Tambahkan dua nilai pada sumbu x dan gambar titik hasil pada X. Tambahkan dua nilai pada sumbu y dan gambar titik hasil pada Y. Gambar perpotongan dari titik xy yang baru.

6. Gambar vektor arah dari titik asal SPACE Matrix melalui perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

**Gambar 2.4**  
**SPACE Matrix**



Sumber : Fred R. David (2006 : )

Vektor penunjuk arah yang berkaitan dengan setiap profil menyarankan tipe strategi untuk dijalankan, apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Kemungkinan posisi masing-masing vektor adalah :

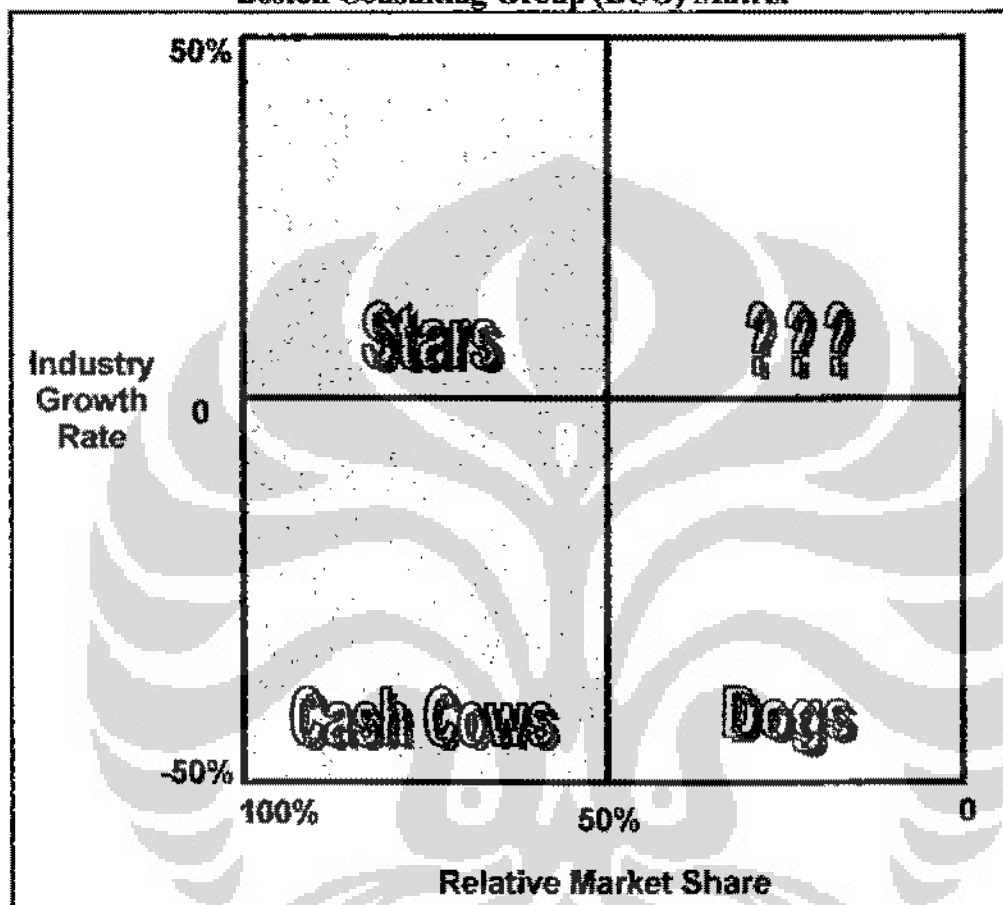
1. Apabila vektor penunjuk arah berada di kuadran agresif berarti perusahaan itu berada dalam posisi yang baik sekali untuk mempergunakan kekuatan internalnya untuk: (a) memanfaatkan peluang eksternal, (b) mengatasi kelemahan internal, dan (3) menghindari tantangan eksternal. Oleh karena itu, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, diversifikasi vertikal atau strategi kombinasi tergantung pada lingkungan spesifik yang dihadapi oleh perusahaan itu.
2. Apabila vektor penunjuk arah berada dalam kuadran konservatif, menyarankan untuk dekat pada kompetensi dasar perusahaan dan jangan mengambil risiko berlebihan. Strategi yang paling sering dilakukan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.
3. Vektor penunjuk berada dalam kuadran defensif, maka perusahaan disarankan untuk fokus melakukan perbaikan kelemahan internal dan menghindari ancaman atau tantangan eksternal. Strategi defensif antara lain adalah penghematan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi konsentrik.
4. Vektor penunjuk terletak di sektor kanan bawah, atau kuadran kompetitif, maka di dalamnya termasuk integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan produk dan usaha patungan.

### **2.5.3. Boston Consulting Group (BCG) Matrix**

BCG Matrix secara grafis menunjukkan perbedaan di antara berbagai divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. BCG Matrix memungkinkan organisasi multidivisi untuk mengelola portofolio bisnisnya dengan mempertimbangkan posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari masing-masing divisi relatif terhadap divisi

lain dalam organisasi. Pangsa pasar relatif (*relative market share*) didefinisikan sebagai rasio dari pangsa pasar satu divisi tertentu terhadap pangsa pasar yang dimiliki oleh pesaing terbesar dalam industri tersebut.<sup>5</sup>

Gambar 2.5  
Boston Consulting Group (BCG) Matrix



Sumber : Sumber : Bahan Kuliah Hiskak Secakusuma. 2006.

Organisasi yang terletak di Kuadran berwarna hijau disebut Tanda Tanya (*Question Marks*), yang terletak di Kuadran berwarna pink disebut Bintang (*Star*), yang terletak di Kuadran berwarna biru disebut Sapi Perah (*Cash Cows*), dan yang terletak di Kuadran IV disebut Anjing (*Dogs*).

<sup>5</sup> Fred R. David. *Strategic Management: Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> ed*, trans. Paulya Sulistio & Harryadin Mahardika. (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2006), hlm. 296.

- **Tanda Tanya** – Organisasi dalam kuadran ini memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Bisnis ini disebut Tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat posisi ini dengan menjalankan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.
- **Bintang** – Bisnis di kuadran ini mewakili peluang jangka panjang terbaik untuk pertumbuhan dan profitabilitas bagi organisasi. Organisasi dengan pangsa pasar relatif yang tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi seharusnya menerima investasi yang besar untuk mempertahankan atau memperkuat posisi dominan mereka. Integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk; dan *joint venture* adalah strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan organisasi ini.
- **Sapi Perah** – Organisasi yang berposisi di kuadran ini memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Disebut Sapi Perah karena mereka menghasilkan kas lebih dari yang dibutuhkannya, mereka sering kali diperah. Organisasi ini harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. Pengembangan produk atau diversifikasi konsentrik dapat menjadi strategi yang menarik untuk Sapi Perah yang kuat. Tetapi, ketika Sapi Perah menjadi lemah, *retrenchment* atau divestasi lebih sesuai untuk diterapkan.
- **Anjing** – Organisasi kuadran ini memiliki pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini sering kali dilikuidasi, divestasi, atau dipangkas dengan *retrenchment*. Ketika organisasi menjadi Anjing, *retrenchment* dapat menjadi strategi terbaik yang dapat dijalankan karena banyak Anjing yang mencuat kembali setelah



pemangkasan biaya dan aset besar-besaran, menjadi bisnis yang mampu bertahan dan menguntungkan.

#### 2.5.4. *Internal – External (IE) Matrix*

Internal – External Matrix memposisikan sebuah organisasi dalam tampilan 9 (sembilan) sel. Matrix ini mirip dengan BCG Matrix (yang akan dibahas selanjutnya) dalam hal keduanya menempatkan organisasi dalam diagram skematis; ini mengapa keduanya disebut matriks portofolio. Tetapi ada beberapa perbedaan penting antara BCG Matrix dengan IE Matrix. Pertama, bentuk diagramnya berbeda. Juga, IE Matrix membutuhkan lebih banyak informasi tentang organisasi dibanding BCG Matrix. Lebih jauh, implikasi strategis dari masing-masing matriks berbeda. Untuk alasan ini, seringkali para penyusun strategi dalam sebuah perusahaan multidivisional mengembangkan keduanya, BCG Matrix dan IE Matrix, dalam merumuskan alternatif strategi. Praktik yang biasa dilakukan adalah mengembangkan BCG Matrix dan Matrix IE untuk saat ini dan kemudian mengembangkan matriks-matriks proyeksi yang mencerminkan harapan tentang masa depan. Analisis sebelum dan sesudah ini meramalkan efek yang diharapkan dari keputusan strategis terhadap keputusan portofolio perusahaan.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Fred R. David. *Strategic Management: Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> ed*, trans. Paulyn Sulistio & Harryadin Mahardika. (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2006), hlm. 301.

**Gambar 2.6**  
**Internal – External (IE) Matrix**

Internal Factors Evaluation (IFE)	4,0 Strong	Selectivity	Selective Growth Strategy	Growth Strategy
	3,0 Average	Selective Divest Strategy	Selectivity	Selective Growth Strategy
	2,0 Weak	Liquidation Strategy / Divestment Strategy	Selective Divest Strategy	Selectivity
		1,0	2,0	3,0
		Low	Medium	High
		External Factors Evaluation (EFE)		

Sumber : Bahan Kuliah Hiskak Secakusuma. 2006.

IE Matrix dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda. Pertama, rekomendasi paling sesuai untuk organisasi yang masuk dalam sel berwarna ungu dapat digambarkan sebagai *tumbuh dan kembangkan*; yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Kedua, organisasi yang masuk dalam sel berwarna hijau dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi *jaga dan pertahankan*; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk organisasi tipe ini. Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk organisasi yang masuk dalam sel berwarna kuning adalah *divestasi*.

### 2.5.5. Grand Strategy Matrix

Matrix ini telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan alternatif strategi. pada dasarnya *grand strategy matrix* terdiri atas dua dimensi, yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar. Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matrix.

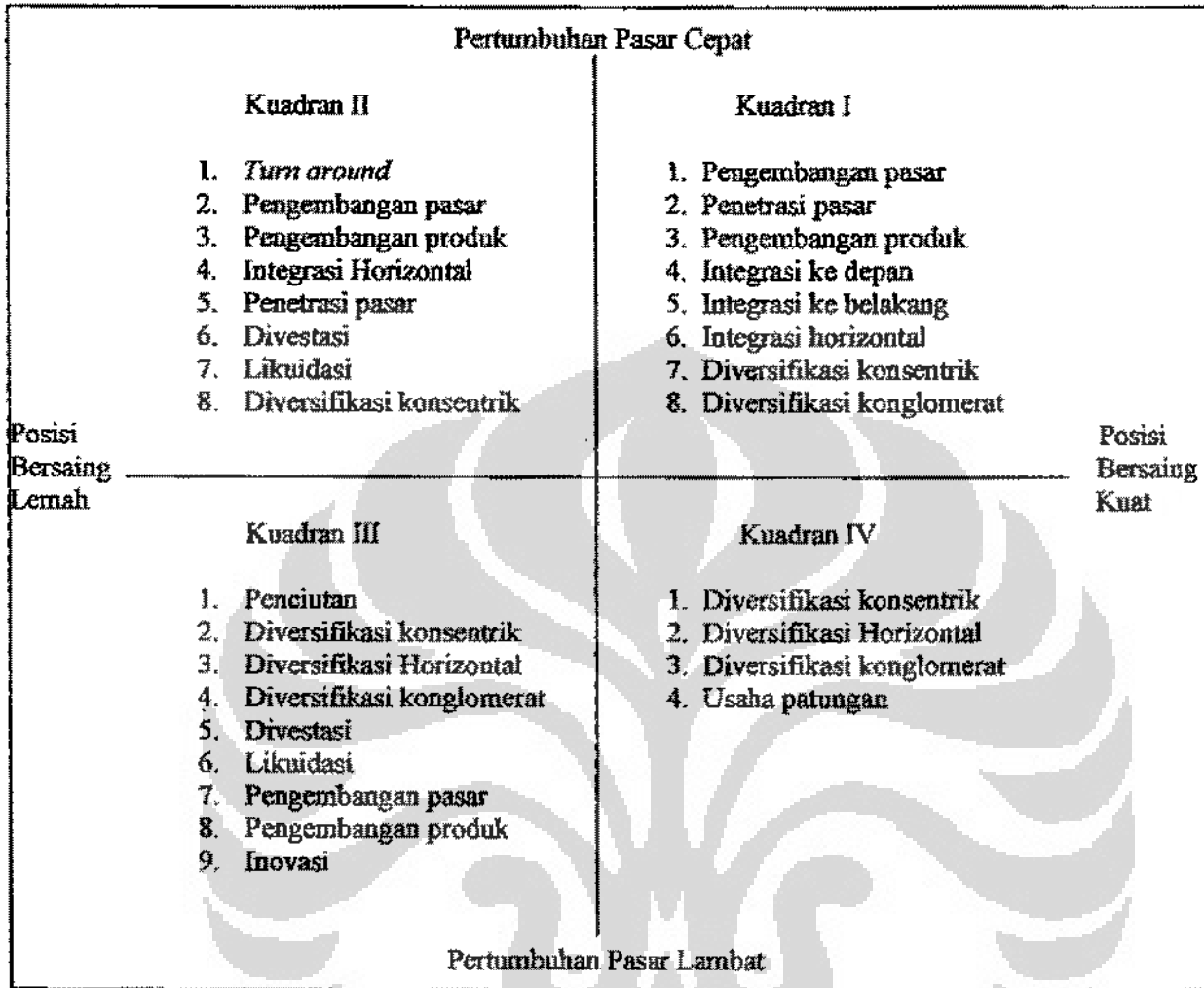
Seperti diilustrasikan dalam Gambar 2.7, matrix ini terdiri dari empat kuadran yang masing-masing mempunyai alternatif strategi:

- **Kuadran I** – perusahaan yang terletak dalam kuadran ini berada dalam posisi strategi yang baik sekali. disarankan agar perusahaan terus berkonsentrasi pada pasar yang ada pada saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan berkonsentrasi pula pada produk yang dihasilkan saat ini (pengembangan produk). tidaklah bijaksana untuk ergeser dari pasar yang sudah terbentuk, terutama pada saat SBU tengah unggul dalam persaingan. Apabila ada kelebihan sejumlah dana, maka strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, atau integrasi horizontal merupakan pilihan yang tepat dan utama. Apabila SBU ini terlalu fokus untuk berbisnis hanya pada satu produk, maka untuk mengurangi risiko dapat ditempuh diversifikasi konsentrik. Di samping itu, perusahaan pada kuadran ini mampu memanfaatkan peluang eksternal dalam banyak bidang dan mereka dapat menghadapi risiko secara agresif apabila diperlukan.
- **Kuadran II** – perusahaan yang terletak dalam kuadran ini perlu mengevaluasi secara cermat pendekatan ke pasar yang ada saat ini, walaupun pasar sedang tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif. Mereka perlu mencari jalan dan memutuskan cara yang terbaik untuk memperbaiki daya saingnya. karena perusahaan dalam kuadran ini berada dalam industri yang sedang tumbuh cepat, maka strategi intensif biasanya merupakan pilihan pertama yang harus dipertimbangkan. Namun apabila perusahaan tidak

mempunyai kompetensi spesifik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal harus dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang diperlukan untuk memperoleh bisnis lain atau membelik embali saham dari pasar.

- **Kuadran III** – perusahaan yang terletak dalam kuadran ini bersaing dalam industri dengan pertumbuhan lambat dan mempunyai posisi bersaing yang lemah. perusahaan ini harus membuat perubahan drastic dengan cepat untuk menghindari likuidasi atau kebangkrutan. Biaya ekstensif dan pengurangan asset harus disediakan terlebih dahulu. Strategi alternative adalah untuk menggeser sumber daya dari bisnis saat ini menjadi bidang yang berbeda. Bila semua upaya itu gagal, maka pilihan terakhir adalah divestasi atau likuidasi.
- **Kuadran IV** - perusahaan yang terletak dalam kuadran ini mempunyai posisi bersaing yang kuat tetapi berada dalam industri dengan pertumbuhan lambat. Beberapa perusahaan dalam kuadran ini meluncurkan program diversifikasi ke bidang bisnis yang potensial. Perusahaan dalam kuadran ini biasanya mempunyai tingkat arus kas yang tinggi, dan keperluan internal terbatas dan sering dapat melakukan diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, diversifikasi konglomerat, atau usaha patungan.

**Gambar 2.7**  
**Grand Strategy Matrix**



Sumber : Fred R. David (2006 : )

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PT. REASURANSI INTERNASIONAL INDONESIA**

#### **3.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan**

##### **3.1.1. Dasar Hukum dan Latar Belakang Pendirian Perusahaan**

PT. Reasuransi Internasional Indonesia disingkat ReINDO didirikan pada tanggal 12 Nopember 1996 berdasarkan Akte Notaris Muhani Salim, SH Nomor: 177 tanggal 12 Nopember 1996 yang telah beberapa kali diubah dan ditambah, terakhir dengan Akte Notaris dari Notaris yang sama Nomor 21 tanggal 27 Februari 2004. Berdasarkan Pernyataan Keputusan Rapat No. 17 tertanggal 23 Mei 2007 yang telah disahkan dalam Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI No: W7-06500 HT.01.04.TH2007, Modal Dasar perusahaan ditetapkan sebesar Rp 250.000.000.000,00 (2.500.000 lembar) dan telah disetor penuh menjadi sebesar Rp. 100.000.000.000,00 dengan rincian:

- PT. (Persero) Reasuransi Umum Indonesia disingkat IndoRe menguasai sebanyak 999.984 lembar saham dengan nilai Rp 99.998.400.000,- atau 99.99%.
- Koperasi Pegawai dan Pensiunan PT. Reasuransi Internasional Indonesia (Koprindo) menguasai sebanyak 16 lembar saham dengan nilai Rp 1.600.000,- atau 0.01%.

ReINDO beroperasi dengan Izin Usaha yang diperoleh berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI nomor: 710/KMK.017/1996 tanggal 31 Desember 1996 dan memulai kegiatan secara resmi dimulai sejak tanggal 1 Januari 1997.

Oleh Pemegang Saham (INDORe), keberadaan ReINDO diharapkan menjadi reasuradur yang memiliki modal besar dan tangguh sebagai penyedia mayoritas kapasitas reasuransi di pasar Asuransi Nasional.

### 3.1.2. Landasan Operasional Perusahaan

Berikut adalah beberapa landasan operasional yang menjadi acuan perusahaan:

- Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1992 tentang Perasuransian.
- Peraturan pemerintah Nomor 73 Tahun 1992 tentang penyelenggaraan Perasuransian.
- Surat Menteri Keuangan Nomor: 710/KMK.017/1996 tentang ijin operasi PT. ReINDO.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas.

### 3.2. Kegiatan Usaha Perusahaan

ReINDO tidak melakukan *Direct Business* (pertanggungungan langsung) tetapi mengkhususkan diri sebagai penanggung ulang (*profesional reinsurance*). ReINDO merupakan salah satu perusahaan reasuransi di Indonesia yang menyediakan kapasitas reasuransi di pasar Asuransi Nasional maupun Internasional. Sebagai anak perusahaan BUMN yang mayoritas sahamnya dimiliki oleh PT. (Persero) Reasuransi Umum Indonesia, masih menjadi *leader* di pasar reasuransi nasional.

Sesuai Anggaran Dasar, kegiatan perusahaan adalah :

- Menyelenggarakan kegiatan usaha jasa reasuransi dalam rangka turut membangun industri asuransi nasional yang sehat dan terpercaya.
- Sebagai suatu badan usaha berupaya untuk memberikan manfaat optimal bagi *stakeholders* meliputi : pemerintah, pemegang saham, pengurus dan karyawan, mitra usaha, industri maupun masyarakat termasuk pembangunan ekonomi nasional.
- Secara tidak langsung turut serta membantu pengelolaan devisa negara khususnya dalam rangka turut menjaga *ballance of payment* dari keuangan negara.

### **3.3. Visi, Misi, Budaya, dan Motto Perusahaan**

#### **3.3.1. Visi Perusahaan**

Menjadi reasuradur utama dan terpercaya bagi industri asuransi nasional.

#### **3.3.2. Misi Perusahaan**

ReINDO hadir sebagai penopang pertumbuhan industri asuransi nasional melalui jasa reasuransi dengan layanan terbaik, tata kelola usaha yang sehat serta memberi manfaat optimal bagi para stakeholder termasuk pembangunan ekonomi nasional.

#### **3.3.3. Budaya Perusahaan**

Untuk mencapai maksud dan tujuan yang menjadi obsesi dalam visi perusahaan, maka disusunlah budaya perusahaan sebagai pedoman perilaku bagi jajaran manajemen dan staf, dengan rumusan sebagai berikut :



a. Untuk Perusahaan

Kami akan mendukung tercapainya visi dan misi, mencapai obyektif yang ditetapkan dan meningkatkan citra perusahaan.

b. Untuk Customer

Kami akan memberikan pelayanan prima dengan motto: *"kepuasan Anda adalah kebanggaan kami"*.

c. Untuk Atasan

Kami akan bekerjasama secara sinergi, meningkatkan produktifitas tim dan mencapai tujuan divisi masing-masing.

d. Untuk Diri Sendiri

Saya akan mengembangkan kompetensi, meningkatkan profesionalisme, dedikasi dan rasa memiliki perusahaan.

### 3.3.4. Motto Perusahaan

Motto yang dimiliki perusahaan adalah: *"ReINDO Semakin Tumbuh dan Bersaing"*

## 3.4. Sasaran Usaha Perusahaan

### 3.4.1. Segmentasi Usaha

Sesuai dengan Akta Pendirian Perseroan Terbatas "Perusahaan Perseroan PT. Reasuransi Internasional Indonesia" Pasal 3 Ayat (1), sasaran usaha perusahaan adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan pemerintah di bidang ekonomi Pembangunan Nasional pada umumnya, khususnya di bidang reasuransi dalam arti kata yang seluas-luasnya, sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Sesuai Anggaran Dasar Perusahaan Pasal 3 Ayat (2), PT. Reasuransi Internasional Indonesia (ReINDO) dapat melaksanakan kegiatan usaha penyelenggaraan berbagai macam reasuransi, yaitu sebagai penanggung ulang dari suatu pertanggungan.

Jenis pertanggungan ulang yang dapat disediakan ReINDO, adalah:

❖ **Bisnis Reasuransi Jiwa**

- **Ordinary Life & Rider**
  - Group
  - Individu / Perorangan
- **Asuransi Kesehatan / Cash Plan**
  - Group
  - Individu / Perorangan
- **Personal Accident**
  - Group
  - Individu / Perorangan

❖ **Bisnis Reasuransi Umum**

- **Marine Cargo**
- **Marine Hull**
- **Aviation**
- **Fire & Allied Perils**
- **Loss of Profit**
- **Engineering**
- **Motor**

- Personal Accident
- Bonds
- Aneka

❖ **Bisnis Reasuransi Syariah**

- Reasuransi Umum Syariah
- Reasuransi Jiwa Syariah

### **3.4.2. Penghargaan dan Sertifikasi**

Penghargaan dan sertifikasi yang telah diperoleh PT. Reasuransi Internasional Indonesia selama tahun 2007-2008 adalah sebagai berikut:

1. Reasuransi Terbaik Tahun 2007 dan 2008 dari Media Asuransi, Majalah Terbitan AAUI (Asosiasi Asuransi Umum Indonesia).
2. The Best Reinsurance Tahun 2007 dan 2008 dari Majalah Investor.
3. Rating perusahaan yang dikeluarkan PT. PEFINDO:
  - Tahun 2007 berada pada peringkat  $_{10}A-$  (Single A Minus) untuk periode 22 Mei 2007 sampai dengan 1 Juni 2008.
  - Tahun 2008 berada pada peringkat  $_{10}A$  (Single A) untuk periode 2 Juni 2008 sampai dengan 1 Juni 2009.

### **3.5. Struktur Organisasi Perusahaan**

#### **3.5.1. Susunan Dewan Komisaris dan Direksi**

##### **▪ Dewan Komisaris**

Susunan Dewan Komisaris adalah sebagai berikut :

- Komisaris Utama : Drs. Indarto, Ak
- Komisaris : Drs. Kusnindar
- Komisaris : Drs. Firdaus Djaelani, MA.

Pengangkatan Dewan Komisaris tersebut diatas berdasarkan Surat Menteri Keuangan RI Nomor : SR-144/MK.01/2000 tanggal 8 November 2000 dan dikukuhkan pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) PT Reasuransi Internasional Indonesia pada tanggal 3 Januari 2001 kemudian disahkan oleh Notaris Elliza Asmawel, SH dengan akta Nomor 119/NOT/I/01 pada tanggal 26 Januari 2001.

##### **▪ Direksi**

Susunan Direksi adalah sebagai berikut :

- Direktur Utama : Drs. S. Setiawan, Dipl. Ins., MBA
- Direktur : Widyawati, Ak, MBA, QIA, AAALJ
- Direktur : M. Rusli, SIP, MBA, RFP-I

Pengangkatan Direksi tersebut berdasarkan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) PT Reasuransi Internasional Indonesia pada tanggal 26 Juni 2008 dan risalahnya telah disahkan oleh Notaris Muhani Salim, SH dengan akta Nomor: 06 tanggal 17 Juli 2008.

### 3.5.2. Jumlah Karyawan

Pada akhir tahun 2007 jumlah karyawan sebanyak 196 orang, termasuk tenaga honorer sebanyak 33 orang. Berikut adalah jumlah karyawan menurut strata pendidikan:

**Tabel 3.1**  
**Jumlah Karyawan menurut Strata Pendidikan**

Strata Pendidikan			
Karyawan Tetap		Karyawan Honorer	
Sarjana Strata 2	23	Sarjana Strata 2	0
Sarjana Strata 1	110	Sarjana Strata 1	16
Sarjana Muda	14	Sarjana Muda	11
SMU	14	SMU	6
SLTP	1	SLTP	0
SD	1	SD	0
Sub Jumlah	163	Sub Jumlah	33
<b>Total Jumlah Karyawan</b>		<b>196</b>	

Sumber : Laporan Tahunan 2007 PT. Reasuransi Inrenasional Indonesia (2008 : 7)

PT. ReINDO dengan segenap jajarannya telah mempersiapkan diri untuk suatu fondasi yang kuat dalam menghadapi era perdagangan bebas. Saat ini PT. ReINDO memiliki tenaga ahli asuransi sebanyak 85 orang dengan rincian sebagai berikut:

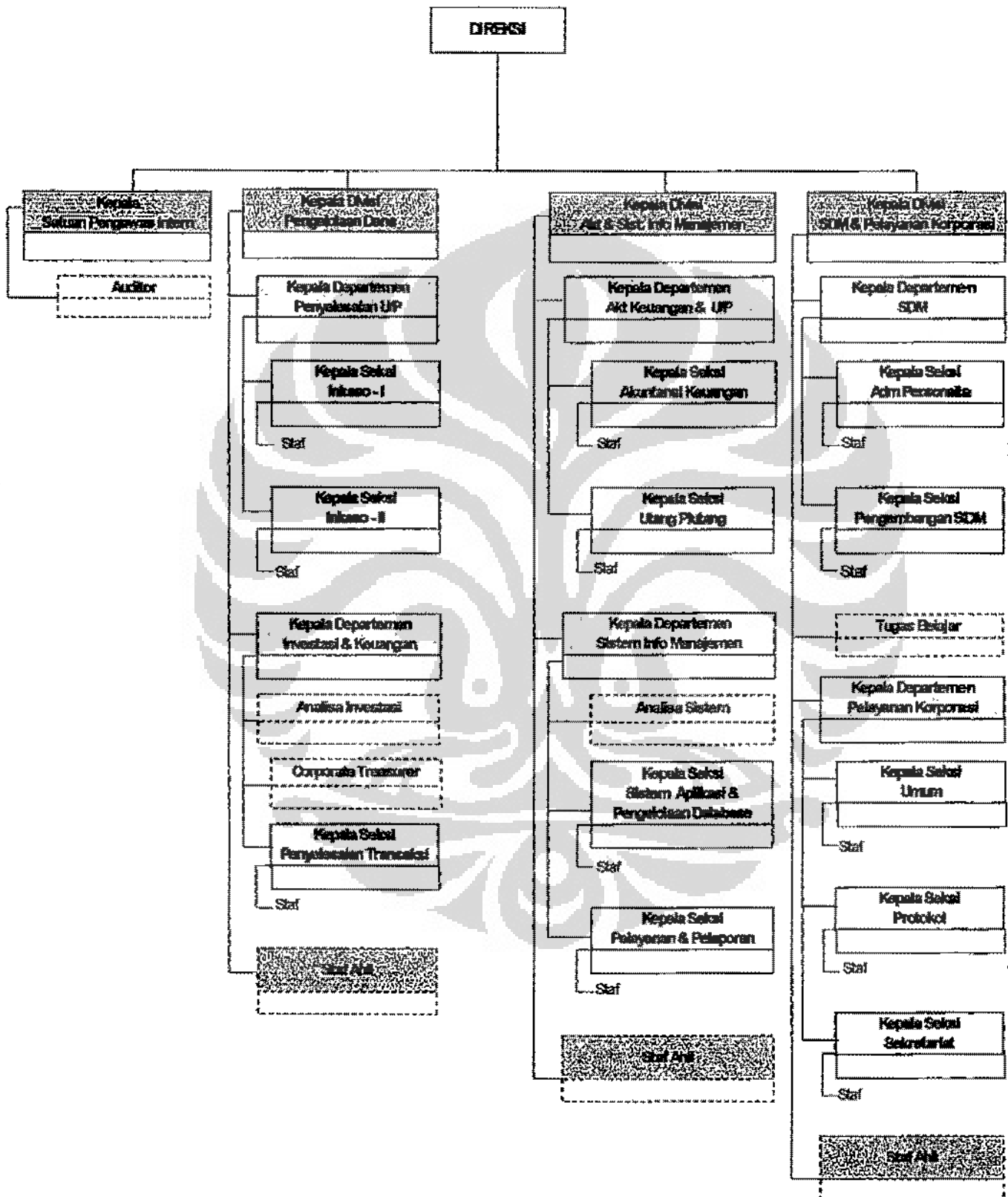
**Tabel 3.2**  
**Tenaga Ahli Asuransi PT. Reasuransi Internasional Indonesia**

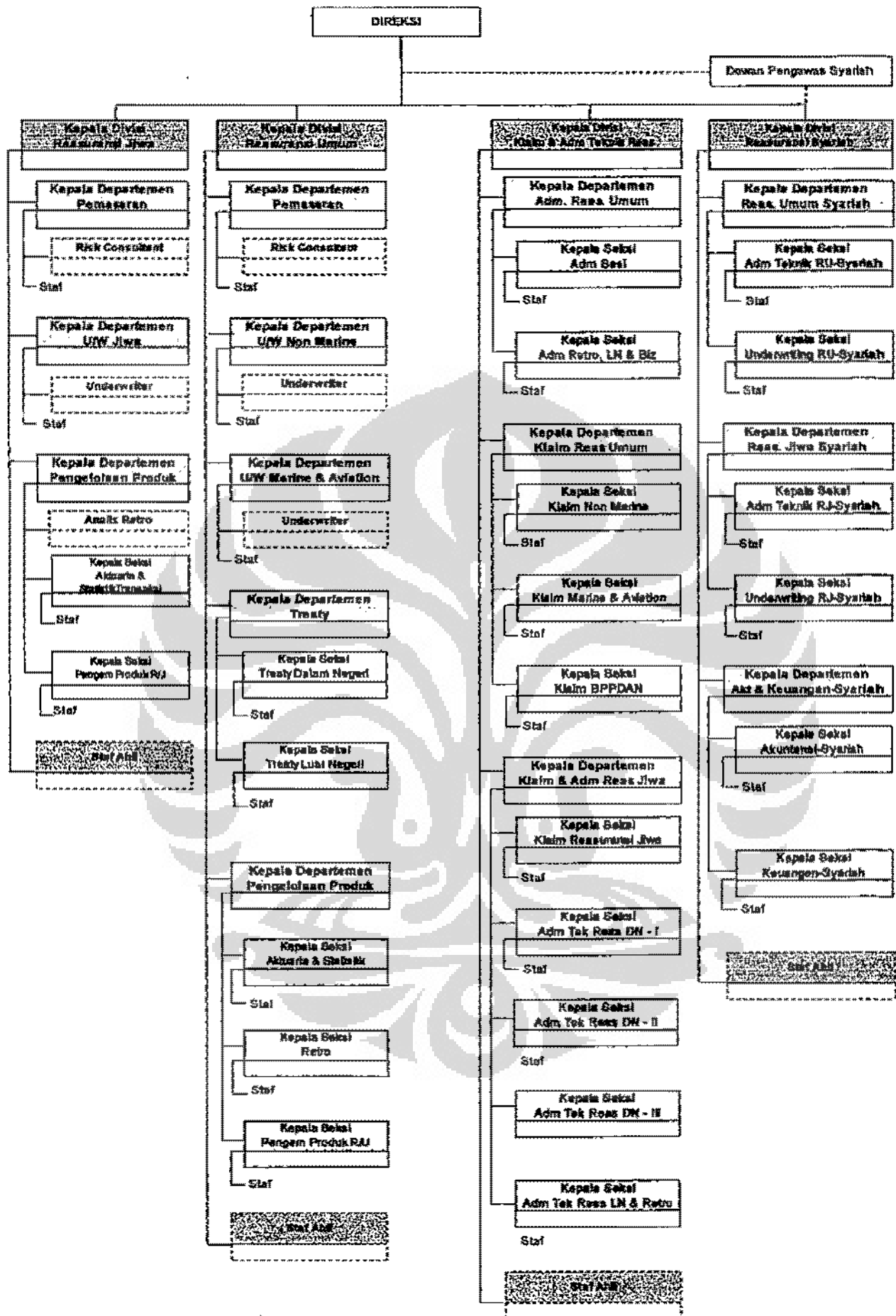
Tenaga Ahli Asuransi		
ACII	Associate of The Chartered Insurance Institute	7
FLMI	Fellow Life Management Institute	1
FIIS	Fellow Islamic Insurance Society	0
CPLHI	Certified Professional in Life and Health Insurance	1
AAIK	Ahli Asuransi Indonesia-Kerugian	6
AAIJ	Ahli Asuransi Indonesia-Jiwa	7
AAAIK	Ajun Ahli Asuransi Indonesia-Kerugian	13
AAAIJ	Ajun Ahli Asuransi Indonesia-Jiwa	38
AIIS	Associate of Islamic Insurance Society	8
ASAI	Associate of The Society of Actuaries of Indonesia	4
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>

Sumber : Annual Report 2007 PT. Reasuransi Inrenasional Indonesia (2008 : 33)

### 3.5.3. Struktur Organisasi

Gambar 3.1  
Struktur Organisasi PT. Reasuransi Internasional Indonesia





## **BAB IV**

### **ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini menggunakan dua analisa, yaitu analisa Five Forces dan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) dengan teknik perumusan strategi yang digunakan adalah SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix untuk merumuskan berbagai alternatif strategi yang akan dipilih dan diimplementasikan perusahaan.

#### **4.1. Analisa Five Forces**

Lima kekuatan persaingan model Porter dalam industri reasuransi adalah sebagai berikut :

##### **1) Rintangannya terhadap masuknya pendatang baru.**

Pendatang baru dalam negeri merupakan ancaman bagi perusahaan karena akan terjadi perebutan pangsa pasar, perebutan sumber daya produksi dan kapasitas reasuransi dalam negeri menjadi berkurang. Jika pendatang baru dalam negeri mudah untuk masuk ke dalam pasar, maka industri akan menjadi lemah terhadap persaingan. Begitu juga sebaliknya, apabila pendatang baru dalam negeri sulit untuk masuk ke dalam pasar maka industri akan menjadi kuat dalam menghadapi persaingan.

Namun untuk memasuki industri reasuransi dalam negeri terdapat beberapa faktor penghambat, diantaranya yaitu:



- Skala ekonomi

Untuk pendatang baru dalam negeri mereka hanya bisa memberikan kapasitas reasuransi yang kecil dalam skala kecil karena mereka belum mempunyai pangsa pasar (*ceding company*) yang loyal seperti yang dimiliki para pesaingnya. Berdasarkan data statistik industri asuransi tahun 2007, penerimaan premi bruto dari perusahaan reasuransi dalam negeri yang sudah ada yaitu sebesar Rp.759,694 Milyar untuk ReINDO, Rp.189,683 Milyar untuk Marein, Rp.242,275 Milyar untuk NasRe, sedangkan TuguRe sebesar 268,560 Milyar. Jumlah yang tidak sedikit ini tentu menjadi kekuatan bagi industri reasuransi lokal dalam menghadapi pendatang baru yang ingin ikut bersaing di pasar.

- Diferensiasi produk

Dalam industri reasuransi dalam negeri, para pemain lama sudah memiliki pangsa pasar yang loyal dengan aneka produk yang berbeda. Pada tahun 2004 ReINDO mendirikan divisi syariah yang menangani produk-produk reasuransi syariah. Reasuransi syariah ReINDO merupakan reasuransi syariah pertama yang ada di Indonesia. Seiring munculnya reasuransi syariah pertama tersebut, otoritas asuransi melarang seluruh asuransi jiwa dan kerugian yang berlandaskan prinsip syariah untuk menempatkan preminya pada reasuransi konvensional, seperti yang telah dilakukan sebelumnya. Asuransi syariah yang sebelumnya masih menggunakan reasuransi konvensional diminta menghentikan kerjasamanya dan segera menjalin hubungan dengan ReINDO. Setelah berdirinya ReINDO Syariah tersebut, tidak lama kemudian muncul NasRe Syariah pada tahun 2005 dan pada tahun 2006 disusul dengan pendirian Marein Syariah dan TuguRe Syariah. Dengan semakin kuatnya posisi dari para pemain lama, maka hal tersebut akan menjadi kelemahan bagi para pendatang baru yang ingin

masuk ke industri reasuransi dalam negeri, mengingat mereka perlu mengeluarkan biaya dan usaha yang besar untuk merebut *ceding company* yang sudah loyal kepada para pemain lama. Hal ini menjadi kekuatan bagi industri reasuransi lokal dalam menghadapi persaingan.

- Kecukupan modal

Industri reasuransi memerlukan modal yang besar bagi pemain baru dalam negeri. Sesuai Peraturan Pemerintah No. 39 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah No. 73 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian yang baru saja ditetapkan tanggal 19 Mei 2008, jumlah modal yang harus disetor bagi perusahaan reasuransi baru adalah sebesar Rp.200 Miliar. Tentunya jumlah yang besar ini dapat menjadi penghambat bagi para pemain baru dalam negeri yang ingin memasuki pasar industri reasuransi dalam negeri. Hal ini menjadi kekuatan bagi industri reasuransi lokal dalam menghadapi persaingan.

Dari ketiga faktor penghambat tersebut, dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa para pendatang baru di industri reasuransi dalam negeri sulit untuk masuk ke dalam pasar, maka industri reasuransi dalam negeri akan menjadi kuat dalam menghadapi persaingan.

## 2) Persaingan perusahaan sejenis dalam industri.

Persaingan dalam industri reasuransi dalam negeri belakangan ini semakin ketat. Hal itu disebabkan oleh banyaknya pesaing asing yang mulai memasuki pasar reasuransi dalam negeri dengan jumlah modal dan kapasitas yang jauh lebih besar. Belum lagi adanya peran dari *broker* lokal dan asing yang membawa risiko besar ke luar negeri tanpa terlebih dulu melakukan penjenjuran pasar dalam negeri. Menurut Porter, tingkat persaingan itu dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- Jumlah kompetitor

Kompetitor dalam industri reasuransi di dalam negeri hanya berjumlah 4 (empat), yaitu PT.Reasuransi Internasional Indonesia, PT.Reasuransi Nasional Indonesia, PT.Tugu Jasatama Reasuransi Indonesia, dan PT.Maskapai Reasuransi Indonesia. Masing-masing memiliki karakteristik tersendiri dalam menyajikan pelayanan di industri reasuransi. Dengan tingkat diferensiasi produk yang hampir sama, maka para perusahaan reasuransi ini harus terus melakukan riset dan pengembangan dalam usahanya jika pangsa pasarnya tidak ingin direbut oleh pendatang baru. Tidak dapat dihindarkan juga banyaknya jumlah kompetitor asing baik yang berdomisili di dalam negeri maupun yang berada di luar negeri dengan jumlah modal yang jauh lebih besar dibandingkan dengan 4 (empat) perusahaan reasuransi tersebut. Hal ini menjadi kelemahan bagi industri reasuransi lokal dalam menghadapi persaingan.

- Tingkat pertumbuhan industri

Pertumbuhan premi neto perusahaan reasuransi dalam negeri tahun 2007 tergolong rendah. Nilainya meningkat dari Rp.753,72 miliar menjadi Rp.832,28 miliar atau hanya naik sebesar 10,42%. Dapat dikatakan bahwa pertumbuhan industri reasuransi dalam negeri sedang berjalan dengan lambat. Pertumbuhan lambat ini menjadi kelemahan bagi industri reasuransi lokal dalam menghadapi persaingan.

- Karakteristik produk

Pada industri reasuransi dalam negeri, produk yang dimiliki oleh masing-masing reasuradur sebenarnya sama yaitu reasuransi umum, reasuransi jiwa, dan reasuransi syariah. Masing-masing memiliki kelas bisnisnya sendiri-sendiri. Yang menjadi perbedaan dari masing-masing jenis produk yaitu adanya beberapa perbedaan seperti

perbedaan *terms and conditions*, perbedaan kapasitas yang direasuransikan, dan lain-lain. Masing-masing perbedaan tersebut dilakukan melalui proses negosiasi antara perusahaan reasuransi dengan *ceding company*. Karakteristik produk yang sama diantara perusahaan reasuransi ini menjadi kelemahan bagi industri reasuransi lokal dalam menghadapi persaingan.

- Kapasitas

Pemberian kapasitas reasuransi dalam jumlah besar dapat menjadi keunggulan bagi sebuah perusahaan reasuransi dalam bersaing. Namun dalam kondisi yang terjadi di pasar saat ini, banyak *ceding company* yang melakukan reasuransi ke reasuradur asing baik yang berdomisili di dalam negeri maupun di luar negeri. Reasuradur-reasuradur asing dapat memberikan kapasitas reasuransi yang besar karena mereka memiliki modal yang jauh lebih besar dibandingkan dengan reasuradur lokal. Hal ini tentunya menjadi kelemahan bagi industri reasuransi lokal dalam menghadapi persaingan.

- Hambatan Keluar

Tidaklah mudah untuk keluar dari industri ini, karena ada beberapa aset-aset seperti utang-piutang yang nilainya sangat besar dan tidak dapat di *off-set* dengan cepat. Hal ini menjadi kekuatan bagi industri reasuransi lokal dalam menghadapi persaingan.

Dari analisa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat persaingan perusahaan sejenis dalam industri reasuransi dalam negeri, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa tingkat persaingan dalam industri reasuransi dalam negeri belakangan ini menjadi semakin ketat. Oleh karena itu industri ini akan menjadi lemah dalam menghadapi persaingan.

### 3) Peranan barang substitusi.

Pada industri ini tidak terdapat jasa substitusi. Karena reasuransi adalah perusahaan yang menanggung resiko dari perusahaan-perusahaan asuransi (*ceding company*). Perusahaan-

perusahaan asuransi tersebut tidak dapat melakukan re-asuransi kalau bukan ke perusahaan reasuransi. Hal ini tentunya menjadi kekuatan bagi industri reasuransi dalam menghadapi persaingan.

4) Kekuatan tawar-menawar pembeli.

Dalam industri ini pembeli (*ceding company*) sangat sensitif terhadap harga (premi reasuransi), jadi hal ini menjadi kebebasan bagi *ceding company* dalam menentukan besarnya jumlah kapasitas resiko yang akan direasuransikan. Mereka dengan leluasa dapat menentukan reasuradur mana yang akan dipilih, baik reasuradur lokal maupun asing. Reasuradur lokal menjadi lemah terhadap ancaman yang datang dari para *ceding company*. Dan oleh sebab itu, hal ini menjadi kelemahan bagi industri reasuransi dalam menghadapi persaingan.

5) Kekuatan tawar-menawar pemasok.

Pemasok (*retrocessioner company*) dalam industri ini memiliki daya tawar-menawar yang cukup tinggi karena mereka organisasi bertaraf internasional dengan jumlah modal yang sangat besar. Lebih lagi kekuatan tawar-menawar tersebut dapat meningkat karena adanya perbedaan kurs mata uang asing yang terus fluktuatif terhadap mata uang dalam negeri. Reasuradur dalam negeri berada dalam posisi yang sulit, yaitu mendapatkan tarif premi yang rendah dari *ceding company* di dalam negeri, namun harus membayar premi retrosesi yang tinggi ke luar negeri. Jadi dapat disimpulkan bahwa reasuradur dalam negeri lemah terhadap ancaman yang datang dari para pemasok. Hal ini menjadi kelemahan bagi industri reasuransi dalam menghadapi persaingan.

Setelah menganalisa faktor-faktor yang menjadi kekuatan dalam bersaing, maka kita dapat mengambil sebuah kesimpulan yaitu bahwa industri reasuransi dalam negeri sudah mulai jenuh dan tidak menarik karena memiliki kekuatan bersaing yang rendah. Hal ini dapat dilihat dari lemahnya industri ini terhadap tingkat persaingan perusahaan sejenis, kekuatan tawar-menawar dari pembeli dan juga kekuatan tawar-menawar dari pemasok.

#### 4.2. Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.

Berikut ini akan dijabarkan identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi strategi perusahaan yang dijalankan oleh PT. Reasuransi Internasional Indonesia:

DESKRIPSI	FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
<p style="text-align: center;"><b>KEKUATAN</b> <i>(Strengths)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kapasitas reasuransi cukup besar mencapai USD80,000,000 dan lebih baik dibandingkan 3 (tiga) perusahaan reasuransi pesaing dalam negeri.</li> <li>▪ Adanya pengakuan dan kepercayaan terhadap keberadaan perusahaan, baik dari pasar asuransi atau reasuransi nasional maupun internasional. Kepercayaan pasar dalam negeri yang cukup tinggi dengan menjadi market leader di pasar reasuransi umum dan jiwa maupun syariah (tahun 2007 market share ReINDO mencapai 45,01% dari 4 ProfRe dalam negeri).</li> <li>▪ RKI (Rasio Kecukupan Investasi) perusahaan yang terus meningkat diatas 120% akan memperlancar pembayaran klaim.</li> <li>▪ Ketersediaan sumber daya manusia dengan tingkat kompetensi yang sangat memadai (85 orang bergelar profesi) dan berada pada rata-rata usia 36 tahun tentunya pada taraf sangat produktif.</li> <li>▪ Dukungan teknologi informasi yang sudah terintegrasi dan perubahan budaya perusahaan meningkatkan daya saing perusahaan.</li> <li>▪ Pelayanan kepada relasi dapat dilakukan dengan cepat dan lebih baik dengan "excellent services" yang dicanangkan.</li> </ul>

<p><b>KELEMAHAN</b> <i>(Weaknesses)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modal Setor perusahaan sebesar Rp. 150 Milyar ekuivalen USD16,450,000 masih jauh dibawah pesaing reasuradur negara tetangga.</li> <li>▪ Program treaty yang diberikan ke <i>ceding company</i> masih memungkinkan adanya kesempatan dari <i>ceding company</i> untuk berbuat tidak jujur.</li> <li>▪ Program retro belum dapat dimanfaatkan secara optimal, sementara T/C retro yang ada masih cukup memberatkan.</li> <li>▪ Belum berani menggunakan <i>bargaining power</i> yang sebenarnya tinggi (<i>market share</i> besar) dan komitmen yang dirasakan kurang.</li> <li>▪ Tidak meratanya standar kualitas tingkat pengetahuan pegawai antar departemen.</li> <li>▪ Memurninya kualitas underwriting.</li> <li>▪ Belum ada <i>early warning system</i> yang terintegrasi untuk kegiatan underwriting dan investasi.</li> <li>▪ Kegiatan marketing kurang optimal dan efektif.</li> </ul>
<p><b>PELUANG</b> <i>(Opportunities)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Statistik industri asuransi nasional untuk sektor asuransi umum tahun 2006 tumbuh 3,98%, asuransi jiwa tumbuh 30,96%, sedangkan asuransi syariah jiwa 33,30% dan asuransi syariah umum tumbuh sebesar 103,13% (Tabel 1.1) memungkinkan perusahaan reasuransi untuk tumbuh.</li> <li>▪ Risiko yang direasuransikan di dalam negeri masih sangat kecil pada tahun 2007, dimana total premi reasuransi 4 Prof Re hanya Rp 1,69 Triliun.</li> <li>▪ Peningkatan modal akan diikuti peningkatan retensi, sehingga diperkirakan <i>ceding company</i> akan lebih berhati-hati dalam melakukan underwriting risiko, hal ini diperkirakan dapat meningkatkan kualitas risiko yang disesikan kepada ReINDO.</li> <li>▪ Asuransi yang bersifat tabungan (<i>life</i> maupun <i>cash in save</i>), <i>credit</i>, <i>business interruption</i>, <i>travel</i>, akan berkembang pesat (<i>financial protection</i>).</li> </ul>
<p><b>ANCAMAN</b> <i>(Threats)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kondisi Makro Pasar Reasuransi Global Pasar reasuransi dunia dewasa ini mengecil dan mahalnya back-up reasuransi sebagai akumulasi <i>big losses</i> dimulai dengan Tragedi World Trade Center (WTC) pada tanggal 11 September 2001 ditambah kejadian Tragedi Bali 2002, JW Marriot 2003, Bom Kuningan 9 September 2004, serta banjir yang terjadi di daratan Cina dan Tsunami di Nanggroe Aceh Darussalam (NAD) dan Sumatera Utara pada tanggal 26 Desember 2004 serta kejadian Badai Katrina, Rita tahun 2005 yang melanda beberapa kawasan negara bagian Amerika Serikat dan gempa di Yogyakarta atau Sumatera.</li> <li>▪ Kondisi Makro Ekonomi Nasional Pertumbuhan ekonomi nasional masih berkisar 6% dan tingkat inflasi riil sudah mencapai dua digit atau lebih dari 10%. Salah satu penyebab rendahnya pertumbuhan ekonomi nasional di tahun 2007 adalah perkembangan investasi asing yang sangat rendah. Sementara sektor riil yang belum pulih sehingga berdampak terhadap perkembangan industri asuransi dan reasuransi khususnya sektor asuransi umum belum pulih dan secara tidak</li> </ul>

	<p>langsung juga mempengaruhi perkembangan industri reasuransi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Persaingan Usaha</b> Sampai saat ini di Indonesia terdapat 3 (tiga) perusahaan reasuransi yang menjadi pesaing. Namun pesaing tidak hanya dari dalam negeri akan tetapi lebih banyak datang dari luar negeri. Dengan diberlakukannya AFTA dan semakin terasnya pengaruh globalisasi kegiatan perekonomian maka semakin terbuka pasar Indonesia. Peluang perusahaan asuransi untuk menggunakan jasa reasuransi dari luar wilayah Indonesia sangat besar terutama dengan masuknya perusahaan-perusahaan reasuransi atau broker asing yang cenderung merusak <i>terms and conditions</i>.</li> <li>▪ <b>Rate Premium Terlalu Rendah</b> Kompetisi rate premium yang tidak sehat diantara perusahaan asuransi terlihat jelas dengan penurunan rate premium selama tahun 2007 berkisar 20%-40% bila dibandingkan dengan tahun lalu. Penurunan rate yang sangat tajam tersebut jelas sangat mempengaruhi margin perusahaan karena biaya retro yang harus dibayar perusahaan ke Luar Negeri setiap tahun meningkat rata-rata 20%-30%, sehingga kondisi ini mengakibatkan sulitnya menjaga posisi cash flow positif dan sulit untuk pemupukan dana investasi. Persaingan tidak sehat diantara perusahaan asuransi dalam negeri menyebabkan ketidakseimbangan antara premi dengan risiko yang ditanggung.</li> <li>▪ <b>Peningkatan retensi perusahaan asuransi</b> Banyaknya broker lokal dan asing yang membawa risiko besar ke luar negeri tanpa terlebih dulu melakukan penjenjuran pasar dalam negeri.</li> </ul>
--	---

Hasil analisa SWOT diatas akan menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan kompetensi inti dan strategi perusahaan. Dengan demikian, pemahaman manajemen perusahaan yang baik mengenai kompetensi inti ini akan menentukan sukses atau tidaknya strategi yang akan dirumuskan dan ditetapkan.

### 4.3. Perencanaan Strategi

#### 4.3.1. Analisa Lingkungan (*Environmental Scanning*)

##### 4.3.1.1. Evaluasi Faktor-faktor Eksternal

Paket kebijakan Bank Sentral AS menurunkan suku bunga The Fed berdampak pada perekonomian Indonesia sepanjang tahun 2007 yang diwarnai dengan berbagai kesulitan. Berbagai bencana alam terjadi di dalam negeri seperti banjir (Bandung, Bekasi), gempa bumi



(Yogyakarta, Sumatera), Tsunami (Aceh, Nias, Sumatera Utara, Pangandaran) dan beberapa klaim besar (PLN, Mandala Air, Adam Air, Garuda Indonesia, dan klaim Marine Hull). Analisa makro tersebut dilakukan untuk mengetahui kondisi pasar asuransi dan reasuransi dalam negeri terutama ketersediaan kapasitas reasuransi, *terms and conditions*, serta harga premi retrosesi yang ditawarkan para reasuradur luar negeri.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factors Evaluation - EFE*)

Sebelum strategi diterapkan, perencana strategi harus menganalisa lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itu penggunaan metode-metode kuantitatif sangat dianjurkan untuk membuat peramalan (*forecasting*) dan asumsi.

**Tabel 4.1**  
**Matriks EFE**

Faktor-faktor Eksternal yang Strategis	Rating	Bobot	Rating x Bobot
<b>PELUANG:</b>			
Statistik industri asuransi nasional menunjang tumbuhnya perusahaan reasuransi.	4	0.10	0.40
Risiko yang direasuransikan di dalam negeri masih sangat kecil.	3	0.15	0.45
Adanya peningkatan kualitas risiko yang disesikan kepada perusahaan.	3	0.10	0.30
Asuransi yang bersifat tabungan akan berkembang pesat ( <i>financial protection</i> ).	3	0.10	0.30
<b>ANCAMAN:</b>			
Pasar reasuransi dunia mengecil dan mahal nya back-up reasuransi sebagai akumulasi <i>big losses</i> .	2	0.05	0.10
Rendahnya pertumbuhan ekonomi nasional tahun 2007.	3	0.10	0.30
Persaingan usaha semakin ketat.	3	0.15	0.45
Rate premi terlalu rendah akibat adanya kompetisi rate premi yang tidak sehat diantara perusahaan asuransi.	4	0.10	0.40
Banyaknya broker lokal dan asing yang membawa risiko besar ke luar negeri.	4	0.15	0.60
		<b>1.00</b>	<b>3.30</b>

Sumber : Informasi Wawancara Manajemen, 2008.

**Keterangan Tabel 4.1:**

**Rating :** Penilaian perusahaan atas isu eksternal yang strategis

1 = Tidak Berpengaruh ; 2 = Cukup Berpengaruh; 3 = Berpengaruh ; 4 = Sangat Berpengaruh

**Bobot :** Persentase skala prioritas perusahaan atas isu eksternal

**Indeks Nilai (Rating x Bobot) :**

3.00 – 4.00 : Tinggi, prospek cerah, dan antisipasi isu-isu eksternal strategis mampu dikelola dengan baik

2.00 – 2.99 : Sedang, prospek biasa saja, artinya perusahaan tidak terlalu berpengaruh atas isu-isu eksternal

1.00 – 1.99 : Rendah, prospek suram, dan perusahaan sulit mengatasi ancaman eksternal

Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan manajemen perusahaan, diperoleh indeks nilai perusahaan terhadap isu eksternal sebesar 3.30. Artinya, perusahaan memandang pengaruh faktor-faktor eksternal terhadap prospek bisnis perusahaan relatif cerah, memberi dampak positif bagi kelangsungan perusahaan, dan dapat dikelola dengan baik.

**4.3.1.2. Evaluasi Faktor-faktor Internal**

**Tabel 4.2**  
**Data Keuangan PT. Reasuransi Internasional Indonesia Periode 2003–2007**  
(dalam jutaan rupiah)

KETERANGAN	2003	2004	2005	2006	2007
Total Asset	278.493	328.918	403.618	456.750	565.247
Ekuitas	110.878	110.736	146.994	178.472	227.486
Laba Usaha	30.646	22.502	42.363	34.464	51.623
RBC	124,31%	127,85%	133,18%	139,85%	142,99%
RKI	101,03%	102,40%	116,48%	112,66%	127,39%
Market Share	38,27%	37,25%	39,18%	42,94%	45,01%
Hasil Underwriting Bersih	61.018	38.231	71.567	60.738	62.923
Yield of Underwriting	16,12%	8,48%	12,94%	9,56%	8,28%
Yield of Investment	6,24%	10,58%	7,80%	8,06%	12,93%
Perbandingan Laba terhadap Premi	10,65%	6,24%	10,06%	6,37%	7,67%
ROA	14,12%	9,26%	15,20%	9,41%	11,40%
ROE	30,69%	20,31%	32,87%	21,18%	25,43%

Sumber : Annual Report PT. Reasuransi Internasional Indonesia

**a. Aspek Keuangan**

Laba perusahaan mengalami peningkatan rata-rata 23,2% selama periode 2003 – 2007. Pada periode 2006 perusahaan mengalami kerugian, namun pada periode 2007 perusahaan memperoleh keuntungan sebesar Rp51,623 milyar. Dari analisa sumber daya keuangan dapat disimpulkan bahwa kerugian yang terjadi dapat diatasi dengan baik oleh perusahaan.

## b. Sumber Daya Manusia

Berbagai kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia yaitu:

- Sumber daya manusia perusahaan direkrut melalui seleksi yang ketat.
- Program pengembangan terus dilakukan baik melalui pelatihan, seminar, *workshop*, kursus singkat, bahkan beasiswa S-2 baik di dalam negeri maupun di luar negeri.
- Pengevaluasian kinerja setiap personel dilakukan secara rutin 2 (dua) kali dalam setahun.

### Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factors Evaluation - IFE*)

Setelah menyelesaikan analisa faktor-faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman), perusahaan juga harus menganalisa faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan). Selanjutnya, sebelum suatu perencanaan strategis dikembangkan manajemen puncak perlu menganalisa hubungan antara fungsi-fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur perusahaan (*corporate's structures*), budaya perusahaan (*corporate's culture*), dan sumber daya perusahaan (*corporate's resources*).

Tabel 4.3  
Matriks IFE

Faktor-faktor Internal yang Strategis	Rating	Bobot	Rating x Bobot
<b>KEKUATAN:</b>			
Kapasitas reasuransi besar dan lebih baik dari 3 (tiga) reasuradur pesaing.	4	0.10	0.40
Adanya pengakuan dan kepercayaan terhadap keberadaan perusahaan, baik dari pasar asuransi atau reasuransi nasional maupun internasional.	3	0.05	0.15
RKI perusahaan yang terus meningkat diatas 120% akan memperlancar pembayaran klaim.	3	0.075	0.225
Ketersediaan sumber daya manusia dengan tingkat kompetensi yang sangat memadai.	4	0.10	0.40
Dukungan teknologi informasi yang sudah terintegrasi meningkatkan daya saing perusahaan.	4	0.10	0.40
Pelayanan kepada relasi dilakukan dengan cepat dan lebih baik dengan "excelllent services" yang dicanangkan.	3	0.10	0.30
<b>KELEMAHAN:</b>			
Modal Setor perusahaan masih jauh dibawah pesaing reasuradur negara tetangga.	4	0.10	0.40
Program treaty yang diberikan ke <i>ceding company</i>	3	0.10	0.30

masih memungkinkan adanya kesempatan dari <i>ceding company</i> untuk berbuat tidak jujur.			
Program retro belum dapat dimanfaatkan secara optimal, sementara T/C retro yang ada masih cukup memberatkan.	1	0.05	0.05
Belum berani menggunakan <i>bargaining power</i> yang sebenarnya tinggi ( <i>market share</i> besar) dan komitmen yang dirasakan kurang.	2	0.05	0.10
Tidak meratanya standar kualitas tingkat pengetahuan pegawai antar departemen.	2	0.025	0.05
Menurunnya kualitas <i>underwriting</i> .	3	0.075	0.225
Belum ada <i>early warning system</i> yang terintegrasi untuk kegiatan <i>underwriting</i> dan investasi.	2	0.05	0.10
Kegiatan marketing kurang optimal dan efektif.	1	0.025	0.025
		1.00	3.125

Sumber : Informasi wawancara Manajemen. 2008.

**Keterangan Tabel 4.3:**

Rating : Penilaian perusahaan atas isu internal yang strategis

1 = Tidak Berpengaruh ; 2 = Cukup Berpengaruh ; 3 = Berpengaruh ; 4 = Sangat Berpengaruh

Bobot : Persentase skala prioritas perusahaan atas isu internal

Indeks Nilai (Rating x Bobot) :

3.00 – 4.00 : Kuat, prospek cerah, dan antisipasi kelemahan internal strategis mampu dikelola dengan baik

2.00 – 2.99 : Rata-rata, prospek biasa saja, artinya perusahaan tidak terlalu berpengaruh atas isu-isu internal

1.00 – 1.99 : Lemah, prospek suram, dan perusahaan sulit mengatasi kelemahan internal

Berdasarkan hasil diskusi dan wawancara dengan Manajemen Perusahaan, diperoleh indeks nilai perusahaan terhadap isu internal sebesar 3.125. Artinya, perusahaan memandang pengaruh faktor-faktor internal terhadap prospek bisnis perusahaan relatif cerah, memberi dampak positif bagi kelangsungan perusahaan, dan dapat dikelola dengan baik.

#### 4.3.2. Analisa Profil Kompetitif

Analisa ini dapat memberikan indikasi posisi relatif perusahaan terhadap para pesaingnya berikut kekuatan dan kelemahannya yang dijabarkan melalui Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix – CPM*). Kondisi perusahaan yang dianalisa diberi nilai atau *rating* terhadap pesaing, yang dimulai dari 1 sampai dengan 4. Apabila perusahaan yang dianalisa posisinya sangat kuat dibandingkan dengan pesaing, maka nilai ratingnya adalah = 4,

dan bila sebaliknya maka nilainya =1. Faktor-faktor strategis dalam CPM meliputi isu-isu internal dan eksternal; penilaian bobot merujuk pada kekuatan dan kelemahan.<sup>7</sup>

Pada penelitian ini prosedur yang digunakan adalah dengan melakukan observasi dan wawancara terhadap pimpinan masing-masing perusahaan yang menjadi pesaing utama perusahaan. Ada 3 (tiga) perusahaan reasuransi dalam negeri yang menjadi pesaing ReINDO, yaitu Marein, NasRe, dan TuguRe.

**Tabel 4.4**  
**Matriks Profil Kompetitif**

Faktor Strategis	Bobot	ReINDO		Marein		NasRe		TuguRe	
		Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor	Rating	Bobot Skor
Permodalan	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	3	0.60
Pelayanan	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10
Pangsa Pasar	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Kekuatan Keuangan	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Sistem Informasi	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60
<i>Underwriting Policy</i>	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Sumber Daya Manusia	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.75</b>		<b>3.20</b>		<b>3.35</b>		<b>2.60</b>

Sumber : Diolah dari beberapa data

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pimpinan keempat perusahaan reasuransi, dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada di posisi teratas dibandingkan tiga pesaing lainnya. Perusahaan memiliki keunggulan pada aspek permodalan, sistem informasi, kompetensi dari sumber daya manusia, dan juga memiliki pangsa pasar yang besar karena memiliki kapasitas reasuransi yang paling besar. Perusahaan terlihat tertinggal dari segi pelayanan kepada pelanggan, kekuatan keuangan, dan juga pada kebijakan-kebijakan *underwriting*.

<sup>7</sup> Abdul Wahab Abdoel Kadir. *Manajemen Strategik*. (Tangerang: Pramita Press, 2007), hlm. 175.

#### 4.4. Tahap Perumusan Strategi

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, maka tahap selanjutnya adalah memasukkan semua informasi tersebut kedalam model-model kuantitatif perumusan strategi. Penelitian ini menggunakan beberapa model yaitu SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix agar dapat memperoleh analisa yang lebih lengkap dan akurat.

##### 4.4.1. Alternatif Strategi Berdasarkan SWOT Matrix

Tabel 4.5 dibawah ini memberikan beberapa gambaran alternatif strategi yang layak dijalankan oleh PT. Reasuransi Internasional Indonesia.

**Tabel 4.5**  
**SWOT Matrix PT. Reasuransi Internasional Indonesia**

	<b>KEKUATAN (STRENGTHS – S)</b>	<b>KELEMAHAN (WEAKNESSES – W)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kapasitas reasuransi yang besar dan lebih baik dari 3 perusahaan reasuransi pesaing.</li> <li>2. Keberadaan perusahaan diakui dan diandalkan oleh pasar asuransi atau reasuransi nasional maupun internasional.</li> <li>3. RKI perusahaan terus meningkat, memperlancar pembayaran klaim.</li> <li>4. Ketersediaan SDM dengan tingkat kompetensi yang sangat memadai menunjukkan tingkat produktivitas tinggi.</li> <li>5. Adanya teknologi informasi yang sudah terintegrasi meningkatkan daya saing perusahaan.</li> <li>6. Pelayanan kepada relasi dilakukan dengan cepat dan lebih baik dengan program "excellent services".</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modal Setor perusahaan masih jauh dibawah reasuradur pesaing negara tetangga.</li> <li>2. Program treaty yang diberikan ke <i>ceding company</i> masih memungkinkan adanya kesempatan dari <i>ceding company</i> untuk berbuat tidak jujur.</li> <li>3. Program retro belum dapat dimanfaatkan secara optimal, sementara T/C retro yang ada masih cukup memberatkan.</li> <li>4. Belum berani menggunakan <i>bargaining power</i> yang sebenarnya tinggi (<i>market share</i> besar) dan komitmen yang dirasakan kurang.</li> <li>5. Tidak meratanya standar kualitas tingkat pengetahuan pegawai antar departemen.</li> <li>6. Merumahnya kualitas underwriting.</li> <li>7. Belum ada <i>early warning system</i> yang terintegrasi untuk kegiatan underwriting dan investasi.</li> <li>8. Kegiatan marketing kurang optimal dan efektif.</li> </ol>

<p><b>PELUANG (OPPORTUNITIES – O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Statistik industri asuransi nasional menunjang tumbuhnya perusahaan reasuransi.</li> <li>2. Risiko yang direasuransikan di dalam negeri masih sangat kecil.</li> <li>3. Adanya peningkatan kualitas risiko yang disesikan kepada perusahaan.</li> <li>4. Asuransi yang bersifat tabungan akan berkembang pesat (<i>financial protection</i>).</li> </ol>	<p><b>STRATEGI SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kelancaran pembayaran klaim mengikuti cepatnya perkembangan perusahaan asuransi.</li> <li>2. Meningkatkan keberadaan perusahaan dengan melakukan "excellent services" dalam rangka pertumbuhan perusahaan.</li> <li>3. Menawarkan kapasitas reasuransi yang lebih besar guna meningkatkan pertumbuhan perusahaan.</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menambah modal setor perusahaan dalam rangka pertumbuhan perusahaan.</li> <li>2. Meningkatkan kualitas underwriting agar dapat melakukan proses akseptasi risiko yang diberikan kepada perusahaan dengan baik.</li> <li>3. Mengaksep risiko atas asuransi yang bersifat tabungan dengan mengoptimalkan kegiatan marketing.</li> </ol>
<p><b>ANCAMAN (THREATS – T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasar reasuransi dunia mengecil.</li> <li>2. Rendahnya pertumbuhan ekonomi nasional.</li> <li>3. Persaingan usaha semakin ketat.</li> <li>4. Rate premi terlalu rendah.</li> <li>5. Banyaknya broker lokal dan asing yang membawa risiko besar ke luar negeri.</li> </ol>	<p><b>STRATEGI ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan keberadaan perusahaan dengan menjaga kelancaran pembayaran klaim, sehingga menjadi keunggulan daya saing perusahaan.</li> <li>2. Dalam rangka mencegah <i>ceding</i> atau <i>broker</i> asuransi membawa risiko besar ke luar negeri, perusahaan meningkatkan kapasitas reasuransi yang ditawarkan.</li> </ol>	<p><b>STRATEGI WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan harus menambah jumlah modal yang disetor supaya dapat bersaing dengan reasuratur asing.</li> <li>2. Meningkatkan kualitas underwriting dan mengoptimalkan kegiatan marketing dalam rangka mencegah broker lokal dan asing membawa risiko besar ke luar negeri.</li> </ol>

#### 4.4.2. Alternatif Strategi Berdasarkan SPACE Matrix

Sebelum kita menentukan alternatif strategi dalam matriks ini, terlebih dahulu kita membuat kelompok variabel untuk mengukur kemampuan finansial (*Financial Strength-FS*), kemampuan bersaing (*Competitive Advantage-CA*), stabilitas lingkungan (*Environmental Stability-ES*), dan kekuatan industri (*Industrial Strength-IS*). Kemudian kita memberi nilai pada masing-masing variabel tersebut dan menghitung nilai rata-rata FS, CA, ES, dan IS.

**Tabel 4.6**  
**Posisi Strategis Internal vs Eksternal**

Financial Strength (FS)	Rating	Industry Strength (IS)	Rating
RBC	5	Potensi pertumbuhan	5
RKI	4	Potensi laba	4
Hasil Underwriting Bersih	6	Stabilitas keuangan	3
Yield of Underwriting	1	Kemudahan masuk ke pasar	1
Yield of Investment	2	Produktivitas, kapasitas	2
	18		15
Environmental Stability (ES)	Rating	Competitive Advantage (CA)	Rating
Perubahan teknologi	-4	Pangsa pasar	-1
Tingkat inflasi	-6	Kualitas produk	-4
Harga produk substitusi	-1	Loyalitas pelanggan	-3
Hambatan untuk masuk ke pasar	-3	Kompetensi SDM	-1
Tingkat persaingan	-5	Kontrol atas <i>retrocessioner</i> dan <i>ceding</i>	-4
	-19		-13

Sumber: Diolah dari beberapa data

**Keterangan Tabel 4.6:**

- Untuk variabel-variabel FS dan IS, rating 6 berarti terbaik dan rating 1 berarti terburuk.
- Untuk variabel-variabel ES dan CA, rating -1 berarti terbaik dan rating -6 berarti terburuk.
- Rating dibuat berdasarkan hasil kuesioner

Dari tabel 4.6 diatas, diperoleh hal-hal berikut:

Rating rata-rata: FS =  $18 : 5 = 3,6$

Rating rata-rata: IS =  $15 : 5 = 3$

ES =  $-19 : 5 = -3,8$

CA =  $-13 : 5 = -2,6$

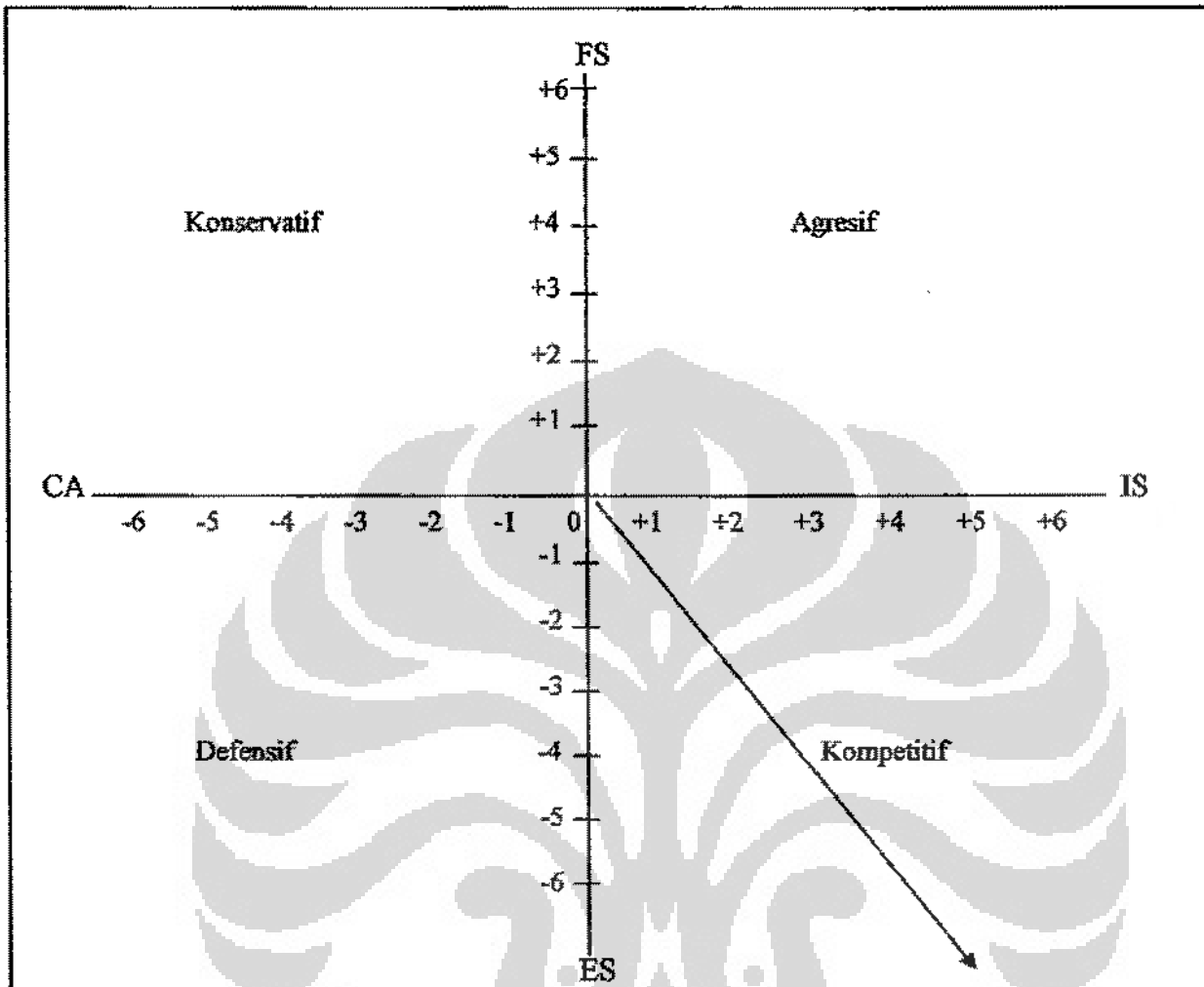
Vektor Y =  $-0,2$

Vektor X =  $0,4$

Setelah kita mengetahui besarnya vektor Y dan vektor X maka tahap selanjutnya yaitu menghubungkan kedua vektor tersebut melalui titik perpotongannya. Hasil perpotongan kedua vektor mencerminkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk PT. Reasuransi Internasional Indonesia (Gambar 4.1).



**Gambar 4.1**  
**SPACE Matrix PT. Reasuransi Internasional Indonesia**



**Kesimpulan strategi berdasarkan SPACE Matrix :**

Sesuai matriks diatas, dapat dilihat bahwa posisi perusahaan berada di kuadran kompetitif. Ini mencerminkan bahwa perusahaan bersaing dengan cukup adil dalam industri yang tidak stabil. Menurut Fred R. David (2006 : 296), strategi yang cocok untuk kuadran ini adalah strategi kompetitif yang mencakup *Backward Integration Strategy*, *Forward Integration Strategy*, dan *Horizontal Integration Strategy*, *Market Penetration Strategy*, *Product Development Strategy*, dan *Joint Venture*.

#### 4.4.3. Alternatif Strategi Berdasarkan BCG Matrix

##### a. Pertumbuhan Industri Asuransi Nasional

Perkembangan industri asuransi nasional menunjukkan pertumbuhan yang cukup signifikan. Dari Tabel 1.1 pada Bab I dapat dilihat bahwa pertumbuhan untuk Asuransi Jiwa sebesar 30,95%, Asuransi Umum sebesar 3,14%, Asuransi Jiwa Syariah sebesar 33,30%, dan sebesar 103,13% untuk Asuransi Umum Syariah.

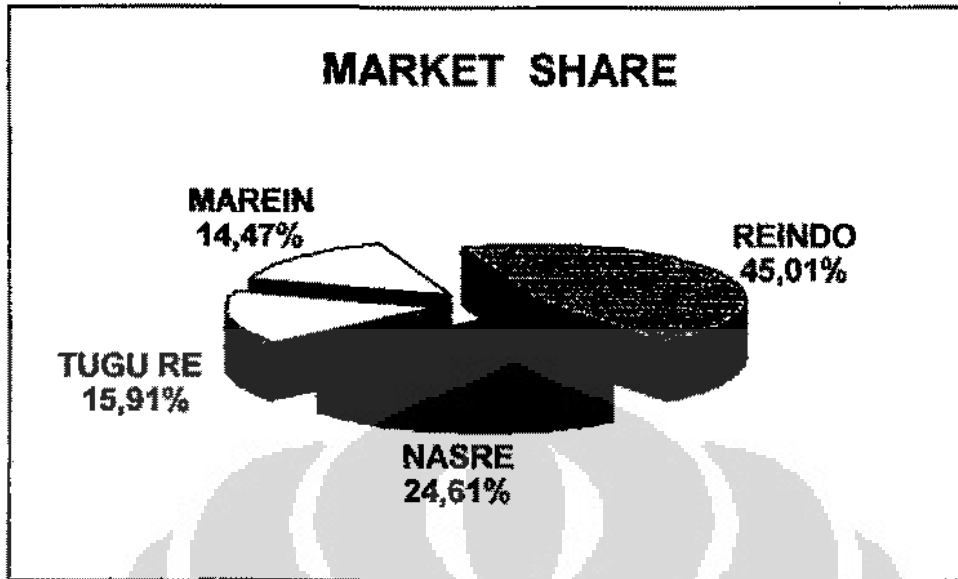
Meskipun pertumbuhan industri asuransi nasional secara umum menunjukkan adanya peningkatan, namun untuk sektor asuransi atau reasuransi umum masih mengalami hambatan seperti tahun-tahun sebelumnya, karena :

- Persaingan yang tidak sehat diantara perusahaan asuransi. Tahun 2007 ini rata-rata penurunan *rate* sekitar 20%-40% akan tetapi jumlah premi tahun 2007 dibandingkan tahun 2006 industri masih akan tumbuh, namun tidak seperti yang diharapkan.
- Meningkatnya komisi reasuransi yang dimintakan *ceding company*.
- Meningkatnya peran *broker* asuransi atau reasuransi sehingga premi yang diterima perusahaan asuransi atau reasuransi menjadi berkurang karena *brokerage*. Kenaikan *brokerage* yang dimintakan oleh *broker* yang sangat tinggi yaitu mencapai 20%.

##### b. Pangsa Pasar (*Market Share*) PT. Reasuransi Internasional Indonesia

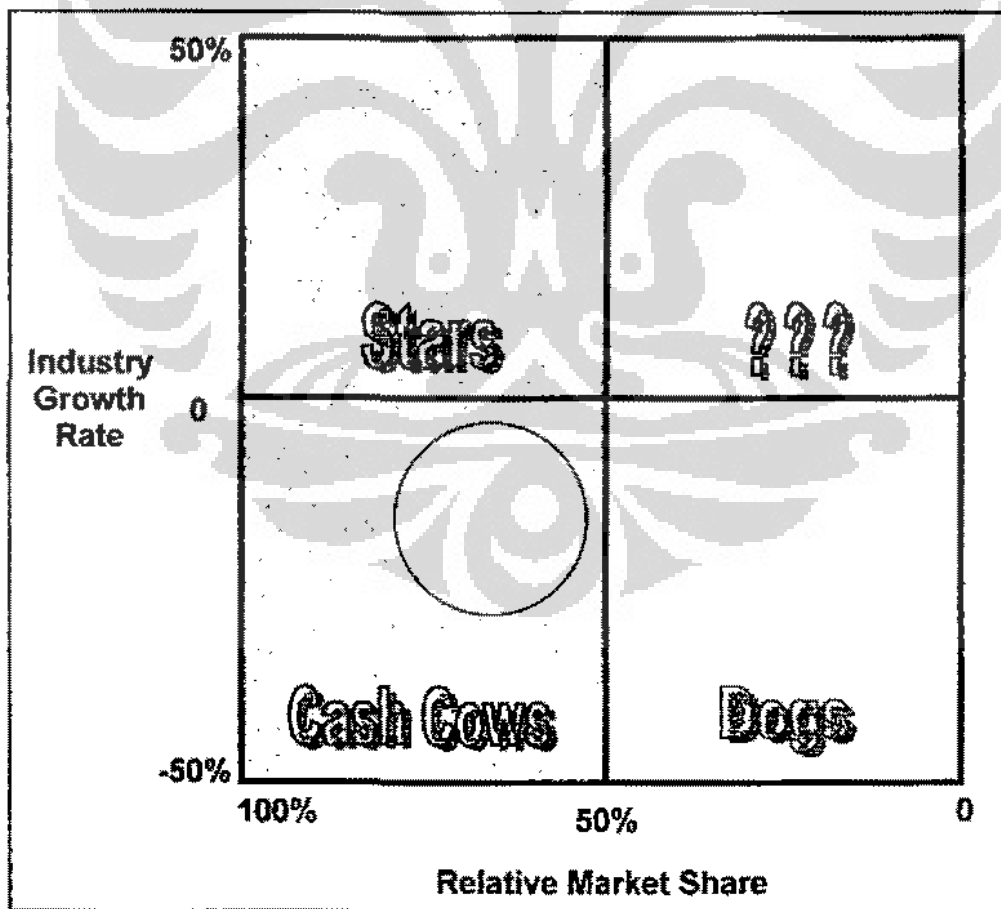
Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, sampai akhir tahun 2007 perusahaan masih menduduki peringkat pertama (*market leader*) dari segi pendapatan premi reasuransi (*gross premi*) dibandingkan dengan para pesaing dalam negeri. Berikut adalah bagan yang menggambarkan hal tersebut:

**Gambar 4.2**  
**Market Share PT. Reasuransi Internasional Indonesia**



Sumber : Annual Report 4 Perusahaan Reasuransi

**Gambar 4.3**  
**BCG Matrix PT. Reasuransi Internasional Indonesia**

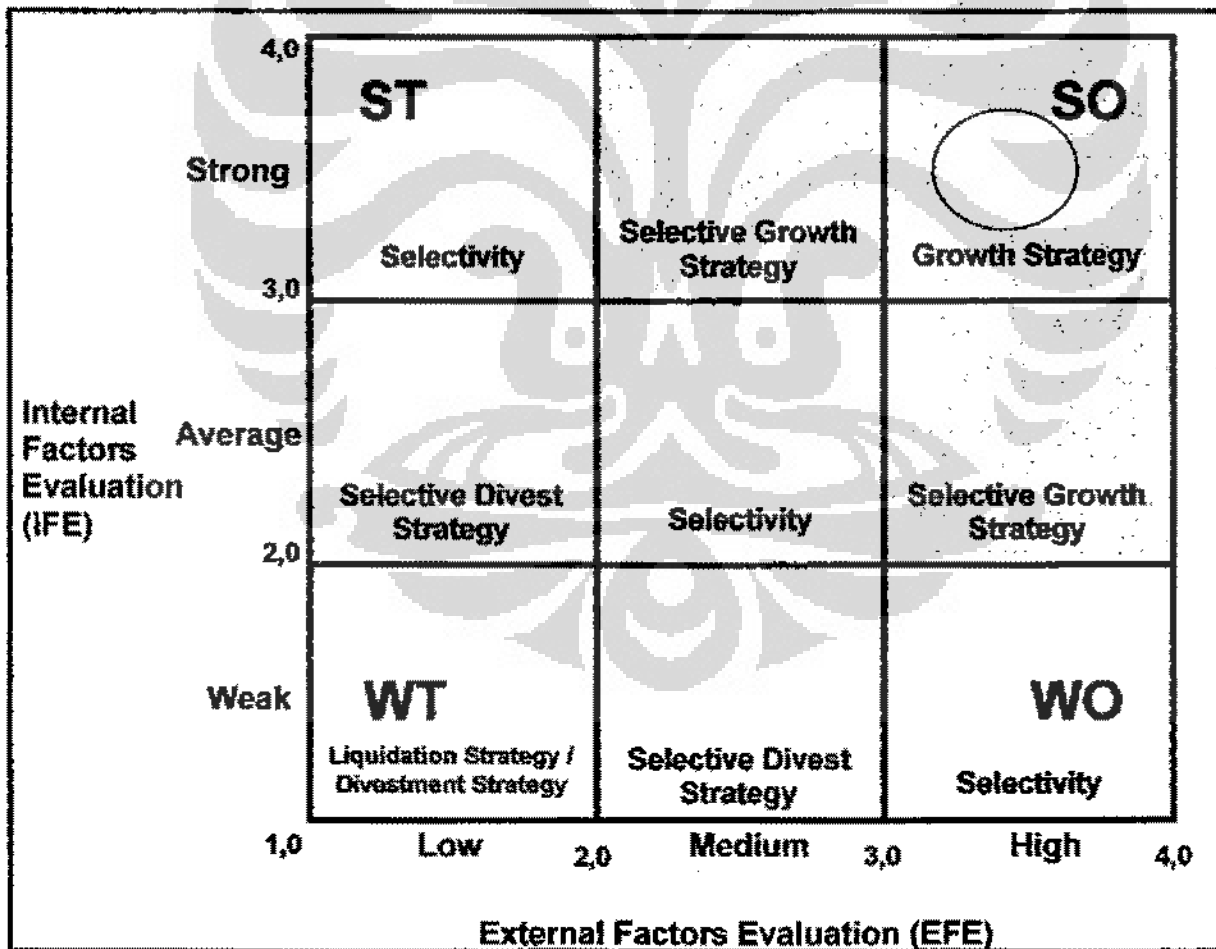


Kesimpulan strategi berdasarkan BCG Matrix :

Sesuai matriks diatas, posisi perusahaan saat ini berada di kuadran *cash cows* dengan *relative market share* yang tinggi sebagai *market leader* di dalam negeri tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Menurut Fred R. David (2006 : 298), pada kuadran ini perusahaan harus dikelola untuk mempertahankan posisi kuatnya selama mungkin. *Product Development Strategy* atau *Concentric Diversification Strategy* dapat menjadi strategi yang menarik bagi perusahaan di kuadran ini.

4.4.4. Alternatif Strategi Berdasarkan IE Matrix

Gambar 4.4  
IE Matrix PT. Reasuransi Internasional Indonesia



### Kesimpulan strategi berdasarkan IE Matrix :

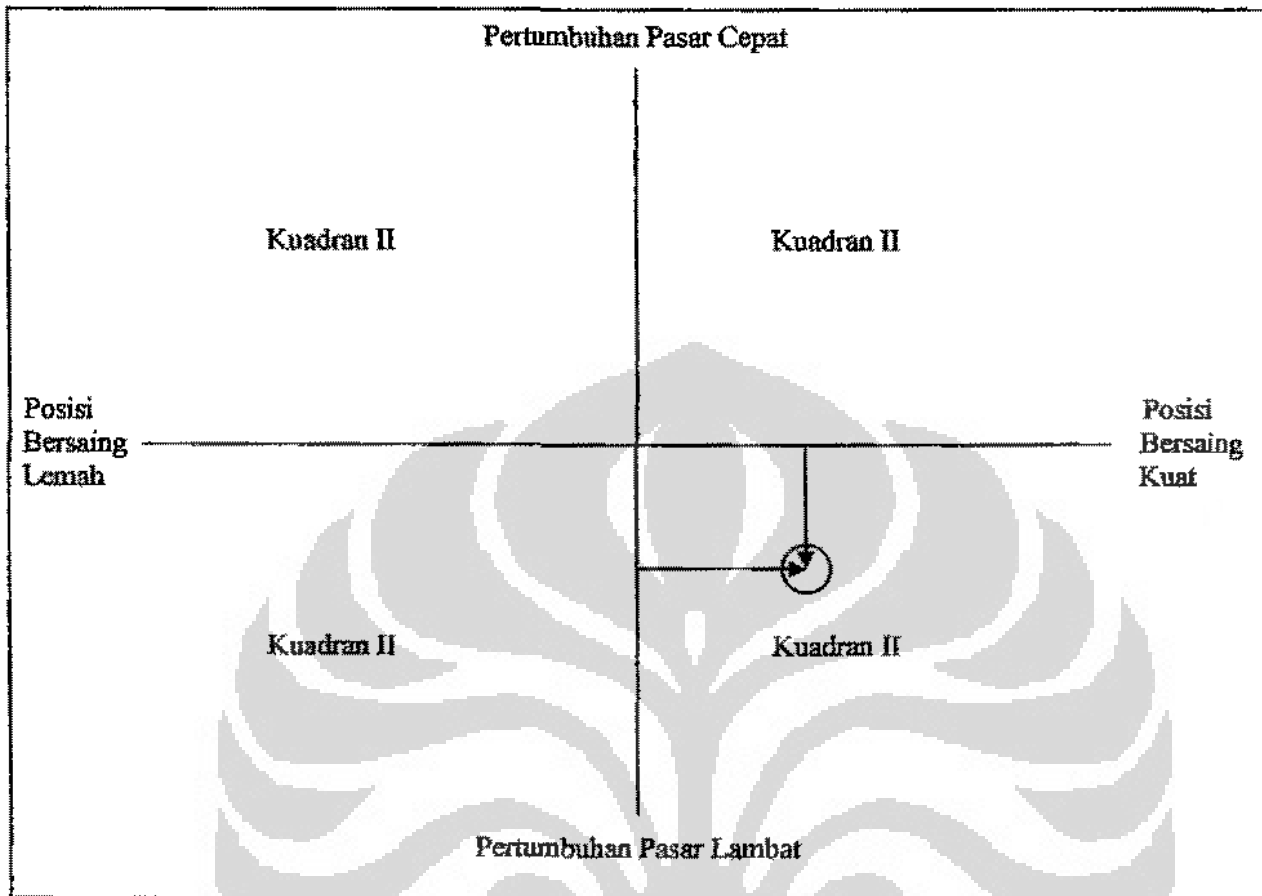
Seperti yang terlihat pada matriks, posisi perusahaan pada saat ini berada di sel *growth strategy*. Menurut Fred R. David (2006 : 303), strategi yang tepat untuk dilakukan adalah strategi intensif (*Market Penetration Strategy, Market Development Strategy, dan Product Development Strategy*) atau strategi integratif (*Forward Integration Strategy, Backward Integration Strategy, dan Horizontal Integration Strategy*)

#### **4.4.5. Alternatif Strategi Berdasarkan Grand Strategy Matrix**

Matriks ini merupakan kombinasi penggabungan antara BCG Matrix dengan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix-CPM*). Dengan CPM sebesar 3,75 berarti PT.ReINDO mempunyai posisi persaingan yang sangat kuat (*strong competitive position*). Namun dari BCG Matrix, diketahui bahwa *industry growth rate* berjalan lambat. Kedua faktor ini akan menempatkan PT. ReINDO pada kuadran dalam Grand Strategy Matrix.

Gambar 4.5 berikut ini menggambarkan posisi PT. ReINDO di dalam pasar industri reasuransi dalam negeri.

**Gambar 4.5**  
**Grand Strategy Matrix PT. Reasuransi Internasional Indonesia**



Kesimpulan strategi berdasarkan IE Matrix :

Seperti yang terlihat pada matriks, posisi perusahaan saat ini berada pada Kuadran IV. Bisnis di kuadran ini memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Menurut Fred R. David (2006 : 307), perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiversifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Strategi yang dapat dijalankan yaitu *Consentric Diversification Strategy*, *Horizontal Diversification Strategy*, *Conglomerate Diversification Strategy*, atau dapat juga melakukan *Joint Venture*.

#### 4.5. Pengambilan Keputusan

Setelah melakukan beberapa analisa perumusan strategi, berikut disajikan bagaimana membuat keputusan perumusan strategi. Dalam menentukan alternatif strategi yang layak untuk dilaksanakan, pembuat keputusan dalam perusahaan dapat memilih strategi dan memberikan nilai pada skala 1 sampai dengan 4. Dengan demikian daftar prioritas dari strategi terbaik dapat dihasilkan.

Selain menyusun peringkat strategi, salah satu cara yang dirancang untuk menentukan daya tarik dari alternatif tindakan yang layak adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*). Teknik ini secara obyektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisa lingkungan dan analisa profil kompetitif, lalu mencocokkannya dengan hasil analisa model-model kuantitatif perumusan strategi. Artinya, semua matriks yang telah dibahas sebelumnya menyajikan informasi yang diperlukan dalam menentukan keputusan strategik yang akan diambil.<sup>8</sup>

Berikut akan dijelaskan 6 (enam) langkah dalam menyusun QSPM:

1. Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan pada kolom sebelah kiri.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal yang sama dengan yang ada pada Matriks EFE dan IFE.
3. Evaluasi hasil dari matriks-matriks perumusan strategi, dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan perusahaan untuk diimplementasikan.
4. Menentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Score – AS*), yaitu nilai yang menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi yang terpilih. Dalam menentukan nilai,

---

<sup>8</sup> Abdul Wahab Abdoel Kadir. *Manajemen Strategik*. (Tangerang: Pranita Press, 2007), hlm. 201.

pembuat keputusan harus mempertimbangkannya dengan menjawab "Apakah faktor ini akan mempengaruhi strategi pilihan yang akan dibuat?". Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik.

5. Menghitung Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Score – TAS*), yang merupakan hasil perkalian bobot (langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (Langkah 4) dalam masing-masing baris. TAS menunjukkan daya tarik relatif dari setiap alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi nilai TAS, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
6. Hitung Jumlah Total Nilai Daya Tarik (*Sum Total Attractiveness Score – STAS*). Jumlahkan semua TAS dalam setiap kolom strategi. STAS menunjukkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai STAS tertinggi menunjukkan alternatif strategi yang paling menarik, dan sebaliknya, nilai STAS terendah menunjukkan alternatif yang paling tidak menarik.

Dengan menggunakan matriks-matriks yang sudah dibahas sebelumnya, maka diperoleh beberapa alternatif strategi yang disarankan (Tabel 4.7).

**Tabel 4.7**  
**Usulan Strategi PT. Reasuransi Internasional Indonesia**

Jenis Matriks	Usulan Strategi
Matriks Space	- Strategi Kompetitif
Matriks BCG	- Strategi Pengembangan Produk
	- Strategi Diversifikasi Konsentrik
Matriks IE	- Strategi Pertumbuhan Intensif
	- Strategi Pertumbuhan Integratif
Matriks Grand Strategy	- Strategi Diversifikasi

Analisis QSPM dari PT. Reasuransi Internasional Indonesia disajikan dalam Tabel 4.8 berikut ini.



**Tabel 4.8**  
**Matriks QSPM PT. Reasuransi Internasional Indonesia**

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Alternatif Strategi					
		Pertumbuhan Intensif		Pertumbuhan Integratif		Diversifikasi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang:</b>							
1. Statistik industri asuransi nasional menunjang tumbuhnya perusahaan reasuransi.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
2. Risiko yang direasuransikan di dalam negeri masih sangat kecil.	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45
3. Adanya peningkatan kualitas risiko yang disesikan kepada perusahaan.	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10
4. Asuransi yang bersifat tabungan akan berkembang pesat ( <i>financial protection</i> ).	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
<b>Ancaman:</b>							
1. Pasar reasuransi dunia mengecil dan mahal nya back-up reasuransi sebagai akumulasi <i>big losses</i> .	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20
2. Rendahnya pertumbuhan ekonomi nasional di tahun 2007.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
3. Persaingan usaha tidak sehat.	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45
4. Rate premi terlalu rendah akibat adanya kompetisi rate premi yang tidak sehat diantara perusahaan asuransi.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5. Banyaknya broker lokal dan asing yang membawa risiko besar ke luar negeri.	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45
<b>Kekuatan:</b>							
1. Kapasitas reasuransi besar dan lebih baik dari 3 (tiga) reasuradur pesaing.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2. Adanya pengakuan dan kepercayaan terhadap keberadaan perusahaan, baik dari pasar asuransi atau reasuransi nasional maupun internasional.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
3. RKI perusahaan yang terus meningkat diatas 120% akan memperlancar pembayaran klaim.	0.075	2	0.15	3	0.225	1	0.075
4. Ketersediaan sumber daya manusia dengan tingkat kompetensi yang sangat memadai.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
5. Dukungan teknologi informasi yang sudah terintegrasi meningkatkan daya saing perusahaan.	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
6. Pelayanan kepada relasi dilakukan dengan cepat dan lebih baik dengan "excellent services" yang dicanangkan.	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20
<b>Kelemahan:</b>							
1. Modal Setor perusahaan masih jauh dibawah pesaing reasuradur negara	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40

tetangga.							
2. Program treaty yang diberikan ke <i>ceding company</i> masih memungkinkan adanya kesempatan dari <i>ceding company</i> untuk berbuat tidak jujur.	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
3. Program retro belum dapat dimanfaatkan secara optimal, sementara T/C retro yang ada masih cukup memberatkan.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
4. Belum berani menggunakan <i>bargaining power</i> yang sebenarnya tinggi ( <i>market share</i> besar) dan komitmen yang dirasakan kurang.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
5. Tidak meratanya standar kualitas tingkat pengetahuan pegawai antar departemen.	0.025	3	0.075	2	0.05	3	0.075
6. Menurunnya kualitas underwriting.	0.075	3	0.225	2	0.15	4	0.30
7. Belum ada <i>early warning system</i> yang terintegrasi untuk kegiatan underwriting dan investasi.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10
8. Kegiatan marketing kurang optimal dan efektif.	0.025	2	0.05	1	0.025	2	0.05
<b>Total</b>			<b>5.65</b>		<b>4.25</b>		<b>5.75</b>

**Keterangan Tabel 4.7:**

AS = *Attractiveness Score* (Nilai Daya Tarik); TAS = *Total Attractiveness Score* (Total Nilai Daya Tarik)  
 Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik.

Matriks QSPM memberikan gambaran kelebihan relatif dari masing-masing strategi yang disarankan. Dari ketiga alternatif strategi yang disarankan, ternyata Strategi Diversifikasi mempunyai nilai TAS tertinggi yakni 5.75. Dengan demikian perusahaan disarankan untuk memilih strategi ini.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Setelah melakukan analisa terhadap kekuatan persaingan dan lingkungan perusahaan pada PT. Reasuransi Internasional Indonesia (ReINDO), maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kondisi ReINDO pada saat ini sudah menunjukkan posisi yang stabil mengingat selama 7 (tujuh) tahun berturut-turut selalu memiliki *market share* yang terbesar diantara para pesaing dalam negeri. Hampir dalam semua aspek ReINDO unggul bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Aspek-aspek tersebut misalnya, besarnya kapasitas reasuransi, pengakuan dan kepercayaan terhadap keberadaan perusahaan, kelancaran pembayaran klaim, kompetensi dari sumber daya manusia, adanya teknologi informasi yang sudah terintegrasi, dan juga pelayanan kepada *ceding company* yang dilakukan dengan cepat dan baik. Namun dibalik semua itu, tentu saja ReINDO juga memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan-kelemahan tersebut diantaranya adalah permodalan, rentannya program *treaty* terhadap kecurangan, program *retro* yang belum optimal, kurangnya komitmen, tidak meratanya standar kualitas tingkat pengetahuan antar pegawai, menurunnya kualitas *underwriting*, belum adanya *early warning system* yang baik, serta kegiatan marketing yang kurang optimal dan efektif. Hal inilah yang menjadi kendala bagi ReINDO.

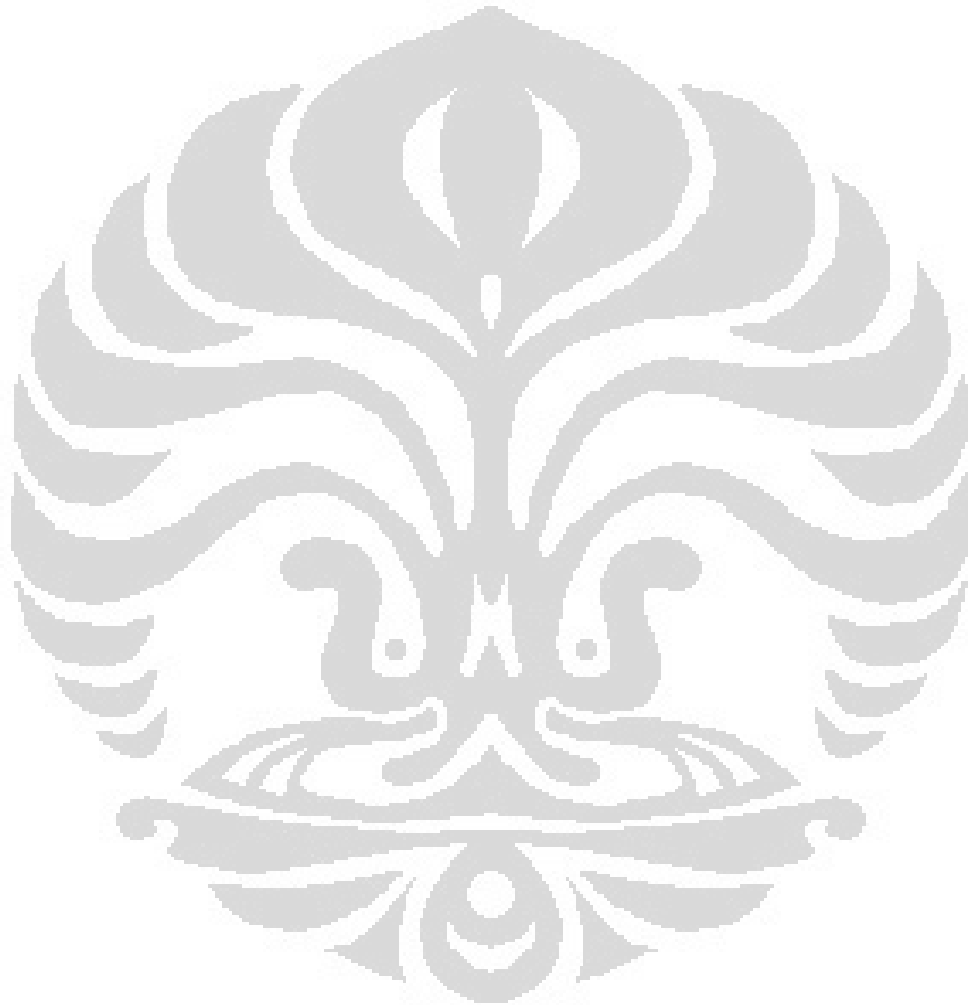
2. Permasalahan lainnya yaitu adanya status *run-off* yang dimiliki oleh perusahaan induk atau PT. (Persero) Reasuransi Umum Indonesia (IndoRe). Apabila sewaktu-waktu IndoRe dinyatakan pailit, maka sudah dapat dipastikan nyawa ReINDO akan terancam bahkan dapat dilikuidasi. Inilah yang menjadi kendala utama bagi perusahaan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diambil di atas maka saran-saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Sebaiknya ReINDO menambah jumlah modal setor perusahaannya jika ingin tetap mempertahankan posisi saat ini. Walaupun jumlah modal disetor yang dimiliki ReINDO sudah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Departemen Keuangan dan juga dalam jumlah yang paling besar diantara perusahaan reasuransi dalam negeri lainnya, namun jumlah modal tersebut masih sangat kecil apabila dibandingkan dengan perusahaan reasuransi asing. Dengan adanya penambahan jumlah modal diharapkan perusahaan dapat menaikkan kapasitas reasuransi menjadi lebih besar lagi sehingga akan meningkatkan keberadaan perusahaan dan juga meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Penambahan jumlah modal tersebut juga diharapkan dapat mencegah *ceding company* atau *broker* untuk membawa risiko besar ke luar negeri.
2. Dalam hal kekhawatiran tentang status *run-off* dari perusahaan induk, sebaiknya ReINDO tetap melaksanakan tugasnya dalam menyelesaikan hak-hak dan kewajiban-kewajiban dari IndoRe dengan sistem administrasi yang baik dan sehat.
3. Adapun strategi yang disarankan oleh penulis adalah strategi diversifikasi. Contohnya yaitu strategi diversifikasi konsentrik. Strategi ini dapat ditempuh dengan cara meningkatkan penerimaan premi reasuransi melalui penambahan bisnis baru yang masih

berkaitan dengan bisnis lama. Misalnya yaitu membuka kelas bisnis baru dengan menerima akseptasi atas perusahaan asuransi yang menanggung risiko dari kebun kelapa sawit atau kebun karet yang masih berkaitan dengan kelas bisnis *Fire* pada bisnis reasuransi umum.



## DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Syaiful Anam, "Reasuransi Syariah," 6 September 2007, <<http://a51x.blogspot.com/2007/09/reasuransi-syariah.html>>.

Biro Perasuransian Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan. *Perasuransian Indonesia*. Jakarta: BAPEPAMLK, 2007.

Coulter, Mary. *Strategic Management in Action, 2<sup>nd</sup> ed.* New Jersey: Prentice Hall, 2002.

D'aveni, Richard A. *Hyper-competitive Rivalries: Competing in Highly Dynamic Environments*. New York: The Free Press, 1995.

David, Fred R. *Strategic Management, 6<sup>th</sup> ed. International ed.* New Jersey: Pearson Education – Prentice Hall, 1997.

\_\_\_\_\_. *Strategic Management: Concepts and Cases, 10<sup>th</sup> ed.*, trans. Paulyn Sulistio & Harryadin Mahardika. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2006.

Departemen Keuangan. Peraturan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: PER-02/BL/2008 tentang *Pedoman Perhitungan Batas Tingkat Solvabilitas Minimum Bagi Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi*.

\_\_\_\_\_. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 424/KMK.06/2003 tentang *Kesehatan Keuangan Perusahaan Asuransi dan Perusahaan Reasuransi*.

Dickson, C. A. *Introduction to Insurance, Study Course 010*. Cambridge: The CII Tuition Service, 1986.

Direktorat Asuransi. *Laporan Kegiatan Usaha Perasuransian, Laporan Ke-31*. Jakarta: Departemen Keuangan, 1998.

Durrant, J. E. & Wilkin R. *Principle and Practice of Insurance*. Glasgow: The Chartered Insurance Institute, 1991.

Dwiharsono, Sonni. *Prinsip-Prinsip dan Praktek Asuransi*. Jakarta: Yayasan Pengembangan Ilmu Asuransi Jakarta Insurance Institute, 1996.

Hill, C. W. L. & Gareth R. Jones. *Strategic Management: an Integrated Approach, 6<sup>th</sup> ed.* New York: Houghton Mifflin Company, 2004.

Hitt, Ireland, Hoskisson. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, trans. Jakarta: Erlangga, 1995.

\_\_\_\_\_. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization; Concepts*, 4<sup>th</sup> ed, trans. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2001.

\_\_\_\_\_. *Strategic Management, Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, 6<sup>th</sup> ed. South Western, 2004.

Indonesia. *Undang-undang Nomor 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian*.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 1992 Tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian*.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 1992 Tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian*.

\_\_\_\_\_. *Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 1992 Tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian*.

Kadir, A. W. A. *Manajemen Strategik*. Tangerang: Pramita Press, 2007.

Komang Darmawan. "Tantangan Baru Industri Asuransi," *Investor*, X (181), 29-34, Juli 2008.

Kuncoro, Mudrajad. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2006.

Lawrence R, Jauch & William F. Glueck. *Strategic Management and Business Policy*, 5<sup>th</sup> ed. New York: Mc. Graw-Hill, Inc, 1998.

Lukum, Nico. *Hukum dan Asuransi*. Jakarta: Lembaga Pendidikan Asuransi Indonesia, 1996.

\_\_\_\_\_. *Prinsip dan Praktek Asuransi*. Jakarta: Lembaga Pendidikan Asuransi Indonesia, 1996.

\_\_\_\_\_. *Reasuransi*. Jakarta: Lembaga Pendidikan Asuransi Indonesia, 1996.

Mingan, S. "Pemasaran Strategik dan Penerapannya Dalam Industri Asuransi", *Jurnal AAMAI*, 3 (6), 37-42, 1999.

Pearce, John A. & Richard B. Robinson. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, 10<sup>th</sup> ed, trans. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008.

"Perusahaan Reasuransi Indonesia Butuh Modal," *Tempo Interaktif*, 31 Oktober 2007, <<http://www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2007/10/31/brk.20071031-110509.id.html>>.

"Reindo Syariah Sementara Monopoli Pasar," *Kompas Cyber Media*, 10 September 2004, <<http://www2.kompas.com/kompas-cetak/0409/10/finansial/1260290.htm>>.

Saladin, Djaslim. *Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan, Edisi Kelima*. Bandung: Penerbit Linda Karya, 2004.

Salusu, J. *Pengambilan Keputusan Strategik: untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 1996.

Simanjuntak, H. B. "Krisis Moneter dan Dampaknya Bagi Asuransi", *Jurnal AAMAI*, 2 (4), 3-4, 1998.

Suwarsono. *Manajemen Strategik. Konsep dan Kasus*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Penerbit UPP. AMP. YPKN. 1996.

Usmara, A. ed. *Implementasi Manajemen Strategik: Kebijakan dan Proses*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books, 2007.

Wheelen, T. L. & J. David Hunger. *Strategic Management, 6<sup>th</sup> ed*. New York: Addison-Wesley, 1998.

\_\_\_\_\_. *Strategic Management, 5<sup>th</sup> ed*, trans. Julianto Agung S. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007.

Williams, C. Arthur, Michael L. Smith and Peter C. Young. *Risk Management and Insurance, 7<sup>th</sup> ed*. \_\_\_\_\_: McGraw Hill, \_\_\_\_\_.

Yogi, Adang Widjana & Sudrajati Ratnaningtyas. *Manajemen Strategik Terapan: Panduan Cara Menganalisa Industri & Pesaing*. Jakarta: Poliyama Widya Pustaka, 2007.

<http://www.marein-re.com/>

<http://www.nasionalre.co.id/>

<http://www.reindo.co.id/>

<http://www.tugu-re.com/>





Bisnis Indonesia, Jumat, 28 Maret 2008



**PT. Maskapai Reasuransi Indonesia Tbk**  
 PLAZA MAREM, Lantai 19, Jl. Jend. Sudirman No. 67B, Jakarta 12910  
 Telp : 579 36889 (Ruangtelp), 579 36575-79 Fm : 079 36880-83  
 Email: marin@reitri.co.id www.reitri.co.id

**marein**

**NERACA**  
 PER 31 DESEMBER 2007 DAN 2006  
 (Dalam Jutaan Rupiah)

**LAPORAN KEUANGAN**  
**PERHITUNGAN LABA RUGI**  
 Untuk Periode yang Berakhir Tanggal 31 Desember 2007 dan 2006  
 (Dalam Jutaan Rupiah)

**BATAS TINGKAT SOLVABILITAS**  
 (Dalam Jutaan Rupiah)

KERAYAAN		2007	2006	KEWAJIBAN DAN MODAL SENDIRI		2007	2006	URAIAN		2007	2006
I. INVESTASI		16.400	31.603	I. UTANG		9.042	2.948	1. PENGADAAN UNDERWRITING		198.507	26.964
a. Dana-dana		1.760	2.833	1. Utang Kaitan		12.416	5.075	2. Premi Beban		109.967	66.944
b. Dana-dana yang diberikan atau dijamin oleh Pemegang Saham		42.078	45.349	2. Utang Komersial		(11)	104	3. Premi Restitusi		32.112	109.847
c. Utang Perantara		49.266	1.296	3. Utang Pihak Ketiga		1.671	1.719	4. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
d. Utang Pihak Ketiga		869	800	4. Utang Lain		24.257	10.122	5. Jumlah Premi Restitusi (Gross)		18.399	30.156
e. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		34.069	34.068	5. Utang Lain		27.497	23.144	6. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
f. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		144.518	122.869	6. Utang Lain		73.852	63.148	7. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
g. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		503	1.269	7. Utang Lain		46.262	38.004	8. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
h. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		5.641	1.814	8. Utang Lain		37.497	23.144	9. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
i. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		247	582	9. Utang Lain		73.852	63.148	10. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
j. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		10.725	6.948	10. Utang Lain		46.262	38.004	11. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
k. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		314	860	11. Utang Lain		37.497	23.144	12. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
l. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		1.033	10.859	12. Utang Lain		12.416	5.075	13. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
m. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		6.820	1.471	13. Utang Lain		12.416	5.075	14. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
n. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		51.902	39.715	14. Utang Lain		73.852	63.148	15. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
o. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		106.470	161.359	15. Utang Lain		46.262	38.004	16. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
p. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		503	1.269	16. Utang Lain		37.497	23.144	17. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
q. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		5.641	1.814	17. Utang Lain		73.852	63.148	18. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
r. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		247	582	18. Utang Lain		46.262	38.004	19. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
s. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		10.725	6.948	19. Utang Lain		12.416	5.075	20. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
t. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		314	860	20. Utang Lain		73.852	63.148	21. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
u. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		1.033	10.859	21. Utang Lain		46.262	38.004	22. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
v. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		6.820	1.471	22. Utang Lain		12.416	5.075	23. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
w. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		51.902	39.715	23. Utang Lain		73.852	63.148	24. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
x. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		106.470	161.359	24. Utang Lain		46.262	38.004	25. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
y. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		503	1.269	25. Utang Lain		37.497	23.144	26. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
z. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		5.641	1.814	26. Utang Lain		73.852	63.148	27. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
aa. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		247	582	27. Utang Lain		46.262	38.004	28. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ab. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		10.725	6.948	28. Utang Lain		12.416	5.075	29. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ac. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		314	860	29. Utang Lain		73.852	63.148	30. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ad. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		1.033	10.859	30. Utang Lain		46.262	38.004	31. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ae. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		6.820	1.471	31. Utang Lain		12.416	5.075	32. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
af. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		51.902	39.715	32. Utang Lain		73.852	63.148	33. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ag. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		106.470	161.359	33. Utang Lain		46.262	38.004	34. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ah. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		503	1.269	34. Utang Lain		37.497	23.144	35. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ai. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		5.641	1.814	35. Utang Lain		73.852	63.148	36. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
aj. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		247	582	36. Utang Lain		46.262	38.004	37. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ak. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		10.725	6.948	37. Utang Lain		12.416	5.075	38. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
al. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		314	860	38. Utang Lain		73.852	63.148	39. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
am. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		1.033	10.859	39. Utang Lain		46.262	38.004	40. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
an. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		6.820	1.471	40. Utang Lain		12.416	5.075	41. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ao. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		51.902	39.715	41. Utang Lain		73.852	63.148	42. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ap. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		106.470	161.359	42. Utang Lain		46.262	38.004	43. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
aq. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		503	1.269	43. Utang Lain		37.497	23.144	44. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ar. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		5.641	1.814	44. Utang Lain		73.852	63.148	45. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
as. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		247	582	45. Utang Lain		46.262	38.004	46. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
at. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		10.725	6.948	46. Utang Lain		12.416	5.075	47. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
au. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		314	860	47. Utang Lain		73.852	63.148	48. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
av. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		1.033	10.859	48. Utang Lain		46.262	38.004	49. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
aw. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		6.820	1.471	49. Utang Lain		12.416	5.075	50. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ax. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		51.902	39.715	50. Utang Lain		73.852	63.148	51. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ay. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		106.470	161.359	51. Utang Lain		46.262	38.004	52. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
az. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		503	1.269	52. Utang Lain		37.497	23.144	53. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
ba. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		5.641	1.814	53. Utang Lain		73.852	63.148	54. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bb. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		247	582	54. Utang Lain		46.262	38.004	55. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bc. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		10.725	6.948	55. Utang Lain		12.416	5.075	56. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bd. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		314	860	56. Utang Lain		73.852	63.148	57. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
be. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		1.033	10.859	57. Utang Lain		46.262	38.004	58. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bf. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		6.820	1.471	58. Utang Lain		12.416	5.075	59. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bg. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		51.902	39.715	59. Utang Lain		73.852	63.148	60. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bh. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		106.470	161.359	60. Utang Lain		46.262	38.004	61. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bi. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		503	1.269	61. Utang Lain		37.497	23.144	62. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bj. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		5.641	1.814	62. Utang Lain		73.852	63.148	63. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bk. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		247	582	63. Utang Lain		46.262	38.004	64. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bl. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		10.725	6.948	64. Utang Lain		12.416	5.075	65. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bm. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		314	860	65. Utang Lain		73.852	63.148	66. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bn. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		1.033	10.859	66. Utang Lain		46.262	38.004	67. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bo. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		6.820	1.471	67. Utang Lain		12.416	5.075	68. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bp. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		51.902	39.715	68. Utang Lain		73.852	63.148	69. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bq. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		106.470	161.359	69. Utang Lain		46.262	38.004	70. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
br. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		503	1.269	70. Utang Lain		37.497	23.144	71. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bs. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		5.641	1.814	71. Utang Lain		73.852	63.148	72. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bt. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		247	582	72. Utang Lain		46.262	38.004	73. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bu. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		10.725	6.948	73. Utang Lain		12.416	5.075	74. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		314	860	74. Utang Lain		73.852	63.148	75. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		1.033	10.859	75. Utang Lain		46.262	38.004	76. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		6.820	1.471	76. Utang Lain		12.416	5.075	77. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		51.902	39.715	77. Utang Lain		73.852	63.148	78. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		106.470	161.359	78. Utang Lain		46.262	38.004	79. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		503	1.269	79. Utang Lain		37.497	23.144	80. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		5.641	1.814	80. Utang Lain		73.852	63.148	81. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		247	582	81. Utang Lain		46.262	38.004	82. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		10.725	6.948	82. Utang Lain		12.416	5.075	83. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		314	860	83. Utang Lain		73.852	63.148	84. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		1.033	10.859	84. Utang Lain		46.262	38.004	85. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		6.820	1.471	85. Utang Lain		12.416	5.075	86. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		51.902	39.715	86. Utang Lain		73.852	63.148	87. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		106.470	161.359	87. Utang Lain		46.262	38.004	88. Jumlah Premi Restitusi (Neto)		18.399	30.156
bv. Utang Pihak Ketiga - Utang Pihak Ketiga		503	1.269	88. Utang Lain		37.497	23.144	89. Jumlah Premi Restitusi (Neto			



## PERBANDINGAN DATA KEUANGAN REASURANSI PERIODE 2001 - 2007

KETERANGAN	TAHUN	REINDO	NASRE	TIGURE	MAKIND
PREMI REASURANSI	2001	340,497	171,518	133,519	119,176
	2002	399,777	246,392	217,013	124,237
	2003	378,589	242,275	241,497	126,882
	2004	450,573	306,128	327,440	125,579
	2005	553,041	352,108	348,868	157,574
	2006	635,111	385,235	268,976	189,683
	2007	759,695	415,305	268,560	244,128
HUB (HASIL UNDERWRITING BERSIH)	2001	9,503	4,510	4,238	5,924
	2002	33,692	728	16,422	9,284
	2003	61,018	18,813	36,898	23,150
	2004	38,231	20,593	38,537	12,749
	2005	71,567	22,088	14,069	12,200
	2006	60,738	13,974	(10,175)	18,947
	2007	62,923	8,956	13,832	21,972
LABA SEBELUM PAJAK & ZAKAT	2001	11,296	7,729	3,000	3,577
	2002	13,099	(768)	7,129	3,707
	2003	40,303	11,199	17,500	13,089
	2004	28,115	16,013	26,215	2,485
	2005	55,656	16,444	8,323	3,511
	2006	40,476	24,885	(13,686)	8,744
	2007	58,232	21,106	(705)	9,562
TOTAL ASSET	2001	249,257	203,807	138,280	84,267
	2002	292,232	210,079	166,377	104,112
	2003	278,493	213,164	209,740	115,108
	2004	328,918	253,291	247,167	121,767
	2005	403,618	298,818	275,109	169,731
	2006	456,750	360,818	242,584	161,350
	2007	565,247	381,829	226,279	196,420
TOTAL INVESTASI	2000	98,335	135,921	92,774	42,913
	2001	115,286	141,535	92,003	56,838
	2002	124,945	144,424	92,805	63,949
	2003	139,838	166,616	127,814	77,225
	2004	194,307	203,066	168,424	80,142
	2005	262,023	235,705	184,409	107,312
	2006	288,160	287,045	167,724	122,635
2007	384,458	307,474	141,793	144,518	
TOTAL EQUITY	2001	77,519	81,179	35,171	30,782
	2002	88,854	73,130	42,013	32,620
	2003	110,878	90,077	56,584	40,411
	2004	110,736	94,808	68,237	40,154
	2005	146,994	95,361	68,121	78,189
	2006	178,472	111,384	76,898	88,030
	2007	227,486	120,846	78,434	98,104
HASIL INVESTASI	2001	14,310	16,371	11,392	8,471
	2002	6,426	15,243	4,693	6,977
	2003	8,266	13,582	8,774	7,359
	2004	17,673	13,604	10,693	7,127
	2005	17,791	18,755	10,967	6,960
	2006	22,171	38,293	15,630	9,045
	2007	43,479	44,655	12,165	10,169
RBC (RISK BASE CAPITAL)	2001	48%	180%	70%	72%
	2002	82%	109%	123%	117%
	2003	124%	117%	130%	131%
	2004	128%	129%	138%	104%
	2005	133%	144%	120%	207%
	2006	140%	121%	124%	245%
	2007	143%	124%	134%	215%

KETERANGAN	TAHUN	REINDO	NASRE	TIGURE	MAREIN
RKI (RASIO KECEKUPAN INVESTASI)	2001	71%	131%	99%	99%
	2002	68%	138%	76%	98%
	2003	101%	166%	119%	127%
	2004	102%	135%	116%	115%
	2005	116%	132%	103%	143%
	2006	113%	136%	123%	172%
	2007	127%	132%	112%	167%
YOI (YIELD OF INVESTMENT)	2001	13%	12%	12%	17%
	2002	5%	11%	5%	12%
	2003	6%	9%	8%	10%
	2004	11%	7%	7%	9%
	2005	8%	9%	6%	7%
	2006	8%	15%	9%	8%
	2007	13%	15%	8%	8%
Rasio Premi OR / Equity	2001	173%	90%	195%	152%
	2002	188%	131%	228%	159%
	2003	161%	102%	226%	148%
	2004	233%	172%	233%	217%
	2005	215%	176%	232%	140%
	2006	193%	167%	150%	143%
	2007	170%	185%	170%	162%
Yield of Underwriting	2001	2.79%	2.63%	3.17%	4.97%
	2002	8.43%	0.30%	7.57%	7.47%
	2003	16.12%	7.77%	15.28%	18.24%
	2004	8.48%	6.73%	11.77%	10.15%
	2005	12.94%	6.27%	4.03%	7.74%
	2006	9.56%	3.63%	-3.78%	9.99%
	2007	8.28%	2.16%	5.15%	9.00%
Perbandingan Laba Terhadap Premi	2001	3.32%	4.51%	2.25%	3.00%
	2002	3.28%	-0.31%	3.29%	2.98%
	2003	10.63%	4.62%	7.41%	10.32%
	2004	6.24%	5.23%	8.01%	1.98%
	2005	10.06%	4.67%	2.38%	2.23%
	2006	6.37%	6.46%	-5.09%	4.61%
	2007	7.67%	5.08%	-0.26%	3.92%
ROA (RETURN ON ASSET)	2001				
	2002	4.84%	-0.37%	4.68%	3.94%
	2003	14.12%	5.29%	9.52%	11.94%
	2004	9.26%	6.87%	11.47%	2.10%
	2005	15.20%	5.96%	3.19%	2.41%
	2006	9.41%	7.55%	-5.29%	5.28%
	2007	11.40%	5.68%	-0.30%	5.35%
ROE (RETURN ON EQUITY)	2001				
	2002	21.15%	-0.96%	21.88%	12.97%
	2003	30.69%	19.52%	41.12%	28.06%
	2004	20.31%	15.44%	30.56%	5.61%
	2005	32.87%	19.05%	11.71%	5.95%
	2006	21.18%	20.42%	-6.51%	11.51%
	2007	25.43%	19.99%	1.98%	13.52%
TATO (TOTAL ASSET TURNOVER)	2001	1.05	0.59	0.73	1.27
	2002	1.06	0.87	1.02	1.05
	2003	1.06	0.84	0.88	0.92
	2004	1.07	0.89	1.01	0.76
	2005	1.07	0.86	0.97	0.71
	2006	1.09	0.78	0.84	0.87
	2007	1.04	0.78	0.89	0.94

**GRAFIK DATA KEUANGAN REASURANSI PERIODE 2001 - 2007**

