

**USULAN RERANGKA KERJA PENINGKATAN
EFISIENSI MANAJERIAL RELATIF
PT. ASURANSI UMUM BUMIPUTERAMUDA 1967
TERHADAP PESAING**

TESIS

**CHARLY BUCHARI
0706169700**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2009**

**USULAN RERANGKA KERJA PENINGKATAN
EFISIENSI MANAJERIAL RELATIF
PT. ASURANSI UMUM BUMIPUTERAMUDA 1967
TERHADAP PESAING**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**CHARLY BUCHARI
0706169700**



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Charly Buchari

NPM : 0706169700

Tanda Tangan :

Tanggal : 27 Juli 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh :
Nama : CHARLY BUCHARI
NPM : 0706169700
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN
Judul Karya Akhir : USULAN RERANGKA KERJA
PENINGKATAN EFISIENSI MANAJERIAL
RELATIF PT. ASURANSI UMUM
BUMIPUTERAMUDA 1967 TERHADAP
PESAING

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Bagio N. Karno, MBA ()

Penguji : Prof. Dr. Sofjan Assauri ()

Penguji : John Daniel Rembeth, MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 27 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan karya akhir ini, dengan judul “*Usulan Rerangka Kerja Peningkatan Efisiensi Manajerial Relatif PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Terhadap Pesaing*”. Karya akhir ini disusun guna memenuhi salah satu persyaratan dalam meraih gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Rhenald Kasali, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Bapak Bagio N. Karno MBA, selaku dosen pembimbing atas bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan karya akhir ini.
3. Bapak Prof. Dr. Sofjan Assauri, selaku dosen penguji atas penyempurnaan karya akhir ini.
4. Bapak John Daniel Rembeth MBA, selaku dosen penguji atas penyempurnaan karya akhir ini.
5. Dewan Direksi dan Manajemen PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967, atas kesempatan dan dukungan yang diberikan untuk memperkaya wawasan dan pengetahuan dengan tujuan pengembangan BUMIDA di masa depan.
6. Mama dan Papa, atas seluruh dukungan, cinta, kasih sayang dan do'a sepanjang waktu.
7. Ridona Buchari, Riana Buchari dan Chana Buchari, atas seluruh dukungan, cinta, kasih sayang dan do'a sepanjang waktu.
8. Latudina Dwi Sari, atas harapan, dukungan, cinta dan do'a-nya.
9. Divisi Sekretaris Perusahaan (Bapak Edwin Hendrasto dan Tim).
10. Cabang Rawamangun (Bapak Helmi Hasibuan dan Tim).
11. Sahabat F-07 MMUI, atas persahabatan, ilmu, pengetahuan, pengalaman dan semangatnya.
12. Sahabat BUMIDA, atas dukungan positifnya.
13. Pihak lain yang telah membantu dan memotivasi dalam proses penulisan dan penyelesaian karya akhir ini.

Akhir kata, saya bermunajat kepada Allah SWT agar kebaikan dunia dan akhirat terlimpahkan kepada semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini memberikan manfaat dan berdaya guna.

Jakarta, 27 Juli 2009

Charly Buchari



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Charly Buchari
NPM : 0706169700
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Usulan Rerangka Kerja Peningkatan Efisiensi Manajerial Relatif PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Terhadap Pesaing

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta
Pada tanggal: 27 Juli 2009
Yang menyatakan

(Charly Buchari)

ABSTRAK

Nama : Charly Buchari
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Usulan Rerangka Kerja Peningkatan Efisiensi Manajerial Relatif PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 Terhadap Pesaing

Kemampuan manajerial untuk mengelola sumber daya perusahaan untuk output maksimal berperan sangat penting untuk meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan. Semakin baik efisiensi manajerial perusahaan maka akan meningkatkan daya saingnya untuk memenangkan pasar. PT Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 (BUMIDA) perlu mengukur efisiensi manajerialnya dibandingkan dengan para pesaingnya, data efisiensi manajerial relatif ini akan digunakan sebagai dasar untuk menyusun strategi lanjutan untuk meningkatkannya. Dengan membandingkan tahap marketabilitas dan profitabilitas seluruh perusahaan asuransi umum menggunakan data-data sekunder laporan keuangan publikasi 2008 menggunakan metode *Data Envelopment Analysis* (DEA) didapatkan bahwa BUMIDA perlu mengefisienkan proses marketabilitasnya dengan menekan variabel biaya dan komisinya, serta harus meningkatkan pencapaian premi tidak langsungnya. Atau, dapat melakukan opsi meningkatkan pendapatan premi langsungnya dan premi tidak langsungnya dengan pengeluaran yang sama dengan yang telah dikeluarkan pada tahun 2008 agar sama dengan para pelaku industri yang memiliki proses operasional paling baik. Sedangkan pada tahap profitabilitas, BUMIDA perlu meningkatkan hasil underwriting dan hasil investasinya agar sama dengan para pelaku industri yang memiliki proses operasional paling baik. Konsep integrasi *values for customer* dengan *firm value* merupakan solusi yang dapat dilakukan oleh BUMIDA untuk meningkatkan efisiensi relatifnya.

Kata kunci:

Asuransi Umum, *Data Envelopment Analysis* (DEA), Efisiensi Manajerial Relatif, tahap marketabilitas, tahap profitabilitas, *values for customer*, *firm value*.

ABSTRACT

Name : Charly Buchari
Study Program : Magister Management
Title : Proposal of To-Competitors Relative Managerial Efficiency Increasing Framework for PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967

Managerial capability to manage corporate resources for maximal output is important stuff to increase corporate performance efficiency. If corporation has better managerial efficiency so it will increase competitiveness to win market. It is necessary for PT Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967 (BUMIDA) to measure managerial efficiency which is compared to competitors, these relative managerial efficiency data will be used as a fundamental source to create next strategy for corporate success. Comparing to marketability and profitability phase of all insurance companies through secondary data of 2008 financial reports and using Data Envelopment Analysis (DEA). It is shown that BUMIDA has to make more efficient process for marketability phase through decreasing cost and commission variables, also increasing non direct premium income simultaneously. Alternatively, it increase direct premium and non-direct premium and constantly state spending of cost and commission not different at 2008. It will make BUMIDA become efficient as the best-practice companies. For profitability phase, BUMIDA has to increase underwriting and investment results, so it will be efficient as best-practice companies. Concept of customer-value and firm-value integration is alternative solution for BUMIDA to increase its relative efficiency.

Key words:

General Insurance, Data Envelopment Analysis (DEA), Relative Managerial Efficiency, Marketability phase, Profitability phase, Values for Customer, Firm Value

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Batasan Penelitian	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.1 Unit yang Dinilai (<i>Unit of Assessment</i>).....	9
2.1.2 Indikator Kinerja (<i>Performance Indicators</i>)	10
2.1.3 Metode Pemodelan Pengukuran Kinerja Komparatif	11
2.2 <i>Benchmarking</i>	13
2.2.1 Langkah-langkah dalam <i>Benchmarking</i>	14
2.2.2 Keterbatasan Metode <i>Benchmarking</i>	15
2.3 <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA)	17
2.4 Proses Bisnis Asuransi Umum	19
2.4.1 Proses Akuisisi Bisnis Industri Asuransi Umum	20
2.4.2 Proses Pengelolaan Premi Resiko (<i>Underwriting</i>).....	21
2.4.3 Proses Pengelolaan Premi Melalui Proses Investasi	27
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1 Kerangka Penelitian	29
3.2 Obyek Penelitian	30
3.3 Model DEA	31
3.4 Sampel dan Periode Data	33
3.5 Langkah-Langkah Penelitian	34
3.5.1 Pengumpulan Data	34
3.5.2 Pengolahan Data Menggunakan Metode DEA	36
3.5.3 Interpretasi Hasil Pengolahan Data	37
3.5.4 Menyusun Modal Alternatif Solusi Peningkatan Kinerja	38

BAB IV PROFIL INDUSTRI ASURANSI UMUM INDONESIA	39
4.1 Profil Umum.....	39
4.2 Persaingan di Industri Asuransi Umum	42
4.2.1 Intensitas Pesaing Antar Kompetitor	42
4.2.2 Ancaman Pendetang Baru	44
4.2.3 Posisi Tawar Pemasok.....	45
4.2.4 Posisi Tawar Pembeli.....	45
4.2.5 Ancaman Produk Substitusi.....	46
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	47
5.1 Hasil Pengolahan Data	47
5.1.1 <i>Marketability Phase</i> (Tahap Marketabilitas)	47
5.1.1.1 <i>Input-Minimization Charnes, Cooper and Rhodes Model (CCR-I)</i>	50
5.1.1.2 <i>Output-Maximization Charnes, Cooper and Rhodes Model (CCR-O)</i>	52
5.1.1.3 <i>Input-Minimization Banker, Charnes and Cooper Model (BCC-I)</i>	53
5.1.1.4 <i>Output-Maximization Banker, Charnes and Cooper Model (BCC-O)</i>	54
5.1.2 <i>Profitability Phase</i> (Tahap Profitabilitas)	55
5.1.2.1 <i>Input-Minimization Charnes, Cooper and Rhodes Model (CCR-I)</i>	56
5.1.2.2 <i>Output-Maximization Charnes, Cooper and Rhodes Model (CCR-O)</i>	57
5.1.2.3 <i>Input-Minimization Banker, Charnes and Cooper Model (BCC-I)</i>	58
5.1.2.4 <i>Output-Maximization Banker, Charnes and Cooper Model (BCC-O)</i>	59
5.2 Pembahasan.....	60
5.3 Usulan Rerangka Kerja	62
5.3.1 Dasar Pertimbangan Untuk Rerangka Kerja	63
5.3.2 Rerangka Kerja.....	65
5.3.3 Langkah Implementatif Penciptaan <i>Value for Customer</i>	74
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	78
6.1 Kesimpulan	78
6.2 Saran.....	78
6.2.1 Saran Bagi Manajemen	79
6.2.2 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	79
DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengukuran kinerja dan kontrol	9
Gambar 2.2 Grafik ilustrasi <i>Parametric Method</i>	11
Gambar 2.3 Grafik ilustrasi <i>Non-Parametric Method</i>	12
Gambar 2.4 Model DEA <i>Constant Return to Scale</i> dan <i>Variable Return to Scale</i>	18
Gambar 2.5 Proses bisnis asuransi umum.....	20
Gambar 2.6 Proses kerja pengelolaan resiko (<i>underwriting</i>).....	22
Gambar 2.7 Proses pencatatan dan pengelolaan premi resiko	23
Gambar 2.8 Model alur proses bisnis asuransi umum	28
Gambar 3.1 Kerangka penelitian.....	30
Gambar 3.2 <i>Input</i> dan <i>output</i> pada proses produksi industri asuransi	32
Gambar 5.1 Tahap Marketabilitas.....	47
Gambar 5.2 Tahap Profitabilitas	55
Gambar 5.3 Usulan Rerangka Kerja Integrasi <i>Customer Value</i> dan <i>Firm Value</i> BUMIDA.....	71



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kelebihan dan kekurangan/keterbatasan metode DEA.....	19
Tabel 4.1 Tahapan pemenuhan modal minimum perasuransian.....	41
Tabel 5.1 Hasil efisiensi relatif perusahaan <i>frontier</i> dan BUMIDA Input Minimizaton Constant Returns Scale (CCR-I atau CRS-I).....	51
Tabel 5.2 Hasil efisiensi relatif perusahaan <i>frontier</i> dan BUMIDA Input Minimizaton Constant Returns Scale (CCR-I atau CRS-I).....	52
Tabel 5.3 Hasil efisiensi relatif perusahaan <i>frontier</i> dan BUMIDA Input Minimizaton Constant Returns Scale (CCR-I atau CRS-I).....	53
Tabel 5.4 Hasil efisiensi relatif perusahaan <i>frontier</i> dan BUMIDA Input Minimizaton Constant Returns Scale (CCR-I atau CRS-I).....	54
Tabel 5.5 Hasil efisiensi relatif perusahaan <i>frontier</i> dan BUMIDA Input Minimizaton Constant Returns Scale (CCR-I atau CRS-I).....	57
Tabel 5.6 Hasil efisiensi relatif perusahaan <i>frontier</i> dan BUMIDA Input Minimizaton Constant Returns Scale (CCR-I atau CRS-I).....	58
Tabel 5.7 Hasil efisiensi relatif perusahaan <i>frontier</i> dan BUMIDA Input Minimizaton Constant Returns Scale (CCR-I atau CRS-I).....	59
Tabel 5.8 Hasil efisiensi relatif perusahaan <i>frontier</i> dan BUMIDA Input Minimizaton Constant Returns Scale (CCR-I atau CRS-I).....	59
Tabel 5.9 Nilai efisiensi, nilai pencapaian dan nilai tujuan BUMIDA untuk tahap marketabilitas.....	60
Tabel 5.10 Nilai efisiensi, nilai pencapaian dan nilai tujuan BUMIDA untuk tahap profitabilitas.....	61
Tabel 5.11 Kondisi persaingan, nasabah dan internal BUMIDA.....	63
Tabel 5.12 Perbandingan <i>customer value</i> dan cara komunikasi pemasaran perusahaan pesaing BUMIDA	67
Tabel 5.13 Pengaruh sikap konsumen puas terhadap <i>cashflow</i> perusahaan	69
Tabel 5.14 Opsi implementasi faktor kunci keberhasilan bagi BUMIDA.....	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. KONSEP MATEMATIS <i>DATA ENVELOPMENT ANALYSIS</i> (DEA).....	L1
Lampiran 2. PROFIL PT ASURANSI UMUM BUMIPUTERAMUDA 1967 (BUMIDA 1967).....	L2
Lampiran 3. VARIABEL INPUT-OUTPUT METODE DEA	L3
Lampiran 4. OUTPUT HASIL METODE DEA (<i>DATA ENVELOPMENT ANALYSIS</i>).....	L4

