

BAB I PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Industri asuransi umum di Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup pesat, dimana industri ini mampu mencatatkan pertumbuhan premi bruto 2008 sebesar 24,7% terhadap tahun sebelumnya dan rata-rata pertumbuhan sebesar 13,82% untuk tiga tahun terakhir. Sama halnya dengan yang ada di industri lainnya, industri ini pun memiliki para pelaku industri dengan kapasitas dan keunggulan masing-masing. Mengacu kepada publikasi akhir AAUI (Asosiasi Asuransi Umum Indonesia) dimana pada akhir 2008, terdapat 84 perusahaan asuransi umum dan 4 perusahaan reasuransi yang melakukan proses bisnisnya di industri asuransi umum.

Jika mengambil pertumbuhan rata-rata industri sebagai tolok ukur pengelompokan penentuan kinerja 84 perusahaan asuransi umum tersebut, maka terdapat perusahaan asuransi yang memiliki pertumbuhan di atas rata-rata pertumbuhan industri, kelompok perusahaan asuransi yang memiliki pertumbuhan sama dengan pertumbuhan rata-rata industri dan perusahaan-perusahaan yang pertumbuhannya di bawah rata-rata industri. Cara pemanfaatan sumber daya yang dimiliki sebagai faktor *input* perusahaan sehingga menghasilkan *output* perusahaan seperti besar premi bruto, hasil underwriting, hasil investasi dan bermuara kepada keuntungan/*profit*, akan menentukan tingkat efektivitas *output* perusahaannya. Semakin baik perusahaan mengelola *input*-nya sehingga memaksimalkan *output*-nya pada satu kurun waktu dibandingkan kurun waktu sebelumnya, maka akan meningkatkan tingkat pertumbuhan *output*-nya.

Industri asuransi umum merupakan salah satu industri yang diatur dengan regulasi Departemen Keuangan. Regulasi utama untuk tata kelola industri ini di tetapkan dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 2 Tahun 1992 dimana menjelaskan tentang pelaksanaan usaha perasuransian di Indonesia dan usaha-usaha yang terkait dengan perasuransian. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 73 Tahun 1992, No. 39 Tahun 2008 dan No. 81 Tahun 2008 mengenai Penyelenggaraan Usaha Perasuransian, terdapat beberapa hal ketentuan

yang menjadi titik kritis atas *trade-off* dalam pengelolaan sumber daya yang menentukan tingkat daya saing dalam industri asuransi umum dimana pada akhirnya menentukan *value* yang disampaikan. Ketentuan mengenai permodalan, tenaga ahli, sistem pengembangan sumber daya manusia, sistem administrasi, sistem *underwriting*, sistem pemasaran dan sistem pengelolaan data perlu dipenuhi oleh setiap perusahaan asuransi.

Dalam PP No. 73 Tahun 1992 dimana direvisi pada PP No. 39 Tahun 2008 dan revisi akhirnya PP No. 81 Tahun 2008, mengatur bahwa perusahaan perasuransian harus memiliki modal sendiri paling sedikit sebesar modal setor minimum. Untuk modal sendiri minimum bagi pendirian perusahaan asuransi umum adalah Rp 100 milyar, dengan ketentuan paling sedikit sebesar Rp 40 Milyar pada akhir 2010, Rp 70 Milyar pada akhir 2012, dan Rp 100 Milyar pada akhir 2014.

Adanya fakta kondisi bahwa terdapat perbedaan sumber daya perusahaan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan asuransi umum tersebut, akan menciptakan sebuah persaingan dalam memberikan nilai kepada konsumen akhirnya. Kemampuan untuk mengoptimalkan sumber daya (*input*) perusahaan diharapkan akan memaksimalkan hasil (*output*). Kemampuan manajerial untuk mengelola *input* untuk *output* maksimal berperan sangat penting untuk meningkatkan efisiensi kinerja perusahaan.

Fakta yang menunjukkan adanya perbedaan faktor *input* yang dimiliki perusahaan, maka cara kerja dari pelaksana perusahaan (manajemen) akan menentukan hasil *output* yang akan dicapai. Karena perbedaan faktor *input* dan cara kerja manajemen akan menghasilkan keberagaman atau variasi kinerja dari masing-masing perusahaan asuransi umum tersebut.

Secara teoritis, efisiensi didefinisikan sebagai perbandingan antara *output* dan *input*. Semakin besar nilai efisiensi maka proses transformasi dari *input* menjadi *output* dinilai semakin efisien. Untuk meningkatkan efisiensi tersebut maka cara yang memungkinkan adalah meningkatkan *output*, meminimalkan *input*, atau meningkatkan *output* dan meminimalkan *input* secara simultan.

Dalam sebuah perusahaan, maka peran manajemen sebagai pelaksana kegiatan perusahaan akan sangat menentukan. Proses kerja manajemen secara

garis besar mengelola *input* yang dimiliki dan mentransformasikannya menjadi *output*. Semakin besarnya *output* yang dihasilkan oleh proses kerja manajemen dari *input* yang ada berarti meningkatkan tingkat efisiensi manajerial perusahaan tersebut, dengan meningkatnya efisiensi manajerial perusahaan dari satu kurun waktu terhadap kurun waktu selanjutnya berarti menunjukkan pergerakan *output* perusahaan, dengan pergerakan positif *output* berarti akan menciptakan pertumbuhan *output* perusahaan.

Membandingkan efisiensi kinerja manajerial pada setiap perusahaan asuransi terhadap pesaing akan menunjukkan posisi ke-efisien-an proses kerja perusahaan berbanding perusahaan pesaing. Ketidakmampuan mengelola sumber daya dengan baik dibandingkan dengan perusahaan lain berarti mengindikasikan perusahaan kita menjalankan fungsi manajerial yang tidak efisien dan akhirnya memberikan nilai (*value*) yang lebih rendah kepada *stakeholder* perusahaan. Sebaliknya, memiliki tingkat efisiensi manajerial yang lebih tinggi dari para pesaing, berarti menunjukkan kemampuan yang maksimal dibandingkan para pesaing dan mengindikasikan bahwa manajemen perusahaan harus mampu mempertahankan ke-efisien-an manajerialnya untuk memberikan nilai tambah kepada *stakeholder*-nya.

Melakukan kajian komparasi tingkat efisiensi manajerial perusahaan akan menjadi dasar utama para pengambil keputusan untuk menentukan strategi terapan untuk meningkatkan posisi perusahaan relatif terhadap pesaingnya. Karena dengan mengetahui posisi keunggulan dan kekurangan perusahaan akan dapat diformulasikan suatu strategi yang lebih relevan dan aplikatif. Ini berarti juga bahwa strategi tersebut sesuai/*fit* dengan sumber daya yang dimiliki, dan inovasi cara kerja dapat dilakukan oleh seluruh sumber daya perusahaan tersebut.

1.2 PERMASALAHAN

Dalam bersaing di antara 84 perusahaan asuransi umum di Indonesia, dengan menentukan kriteria pengukuran *output* kinerja seperti jumlah premi bruto yang dicapai atau keuntungan yang dicapai, maka akan didapat pemeringkatan yang bersifat relatif suatu asuransi dengan asuransi lainnya. Misalnya, Perusahaan asuransi A akan lebih tinggi posisinya karena memiliki

keuntungan paling besar dibandingkan asuransi B, jadi perusahaan A memiliki posisi relatif lebih baik dibandingkan dengan perusahaan B.

Namun, dengan adanya perbedaan sumber daya (*input*) di masing-masing perusahaan asuransi tersebut, seperti perbedaan jumlah modal setor, jumlah tenaga ahli, jumlah karyawan dan lainnya, maka akan menciptakan variasi *output* yang berbeda pula, maka diperlukan untuk mengetahui posisi relatif dari sisi pengelolaan atau sistem manajerial masing-masing perusahaan. Dalam proses bisnis asuransi umum, ada dua bidang utama yang dijadikan perhatian yaitu sisi *marketability* (marketabilitas) dan sisi *profitability* (profitabilitas). Sisi efisiensi *marketability* adalah kemampuan manajerial perusahaan untuk melakukan proses transformasi *input* yang berupa pengeluaran yang telah dilakukan yaitu beban biaya administratif pengelolaan bisnis dan biaya akuisisi/komisi atas bisnis yang didapat, menjadi pendapatan premi bruto. Sedangkan untuk efisiensi *profitability* yaitu kemampuan manajerial perusahaan mengelola premi bruto yang diperoleh tersebut menjadi pendapatan *underwriting* dan pendapatan investasi, dimana selanjutnya menjadi pendapatan bersih perusahaan yang akan dikurangi biaya-biaya sehingga mendapatkan *profit* akhir.

Menentukan posisi relatif terhadap perusahaan lain merupakan langkah awal untuk mengetahui langkah-langkah lanjutan untuk meningkatkan efisiensi manajerial perusahaan. Jika kita mampu mengetahui posisi perusahaan—baik sisi *marketability* dan *profitability*—terhadap perusahaan pesaing akan mempermudah untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan perusahaan. Setelah mengetahui dengan baik posisi relatif tersebut, maka perusahaan akan mampu melakukan langkah-langkah yang lebih terarah, serta mampu mendefinisikan permasalahan dan menentukan bagian-bagian yang harus diperbaiki, dipertahankan ataupun yang harus dihilangkan.

Menentukan posisi perusahaan di antara para perusahaan asuransi umum lainnya lebih sering dilakukan secara kuantitatif terhadap *output* perusahaan saja, yaitu melakukan pengukuran dengan data-data kuantitatif *output* seperti premi bruto dan profit bersih yang didapat perusahaan saja, tanpa melihat tingkat efisiensi proses kinerja perusahaan. Karena adanya perbedaan sumber daya dari setiap masing-masing sumber daya, maka tidaklah bijaksana membandingkan

hanya pada faktor pencapaian yang telah didapat oleh masing-masing perusahaan seperti nilai produksi dan nilai keuntungannya saja, tanpa melihat seberapa baik dan efisien perusahaan tersebut memanfaatkan sumber daya perusahaan yang dimiliki untuk mendapatkan *output* tersebut.

Proses pencapaian *output* dengan *input* yang tersedia akan sangat berpengaruh, saat proses pengelolaan (manajerial) *input* tidak baik maka *output*-nya tidak akan maksimal dan sebaliknya jika proses pengelolaannya baik maka *output*-nya pun akan maksimal. Maka, dengan mengetahui tingkat efisiensi manajerial akan mengarahkan perusahaan untuk mengetahui *best practice* proses kerja pengelolaan *input*-nya agar mendapatkan *output* maksimal. Proses *benchmarking* efisiensi kinerja manajerial yang menggunakan metode DEA ini diharapkan dapat melengkapi analisis yang telah dilakukan BUMIDA sebelumnya.

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka penyusunan karya akhir ini bertujuan untuk:

1. Menentukan posisi BUMIDA terhadap perusahaan asuransi umum Indonesia berdasarkan efisiensi relatif sisi *marketability* dan *profitability*.
2. Menentukan variabel yang akan ditingkatkan kinerjanya agar dapat sama efisien-nya—baik dari sisi *marketability* dan *profitability*—dengan perusahaan asuransi umum lainnya.
3. Membuat usulan rerangka kerja upaya peningkatan efisiensi relatif *marketability* dan *profitability* BUMIDA.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang dapat diperoleh dari hasil penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini akan menjadi salah satu analisis *benchmarking* pelengkap dari proses analisis posisi BUMIDA yang telah ada seperti analisis pencapaian perusahaan, analisis permodalan dan lainnya.

Proses analisis *benchmarking* efisiensi manajerial akan bertitik berat kepada proses manajerial atau pengurusan sumber daya perusahaan menjadi pendapatan premi.

2. Melalui penelitian ini akan didapatkan sebuah gambaran umum atas efisiensi kerja BUMIDA dibandingkan dengan efisiensi kerja perusahaan lainnya. Setelah dilengkapi dengan interpretasi lanjutan akan didapatkan sebuah kondisi *ideal* perusahaan, dan kondisi *ideal* ini dapat dijadikan sebuah tolak ukur ataupun target besar BUMIDA untuk melaksanakan proses bisnisnya.
3. Dalam penelitian ini akan dihasilkan *objective value* (nilai tujuan) yaitu nilai yang menggambarkan kondisi *ideal* perusahaan agar dapat memiliki efisiensi kinerja manajerial yang sama dengan perusahaan berkinerja paling efisien. Jika dibandingkan dengan angka pencapaian sebenarnya maka didapat *gap* atau rentang antara kondisi saat ini dengan keadaan *ideal*-nya. Selanjutnya perusahaan akan mampu melihat nominal angka yang harus ditambah dan/atau dikurangi untuk masing-masing variabel.
4. Angka nominal kondisi *ideal* akan dijadikan dasar bagi BUMIDA untuk merancang sebuah rerangka kerja ataupun konsep terintegrasi yang dapat mewujudkan penambahan dan/atau pengurangan variabel penggeraknya (*driver*) seperti penambahan premi dan pengurangan biaya. Menggunakan rerangka kerja atau konsep terintegrasi ini akan membuat BUMIDA berada pada jalur yang tepat untuk meningkatkan kinerja manajerialnya.

1.5 BATASAN PENELITIAN

Dalam penyusunan karya tulis ini, terdapat batasan-batasan yang mempengaruhi pembahasan, kesimpulan dan saran. Batasan-batasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian

Hasil akhir penelitian ini adalah nilai efisiensi relatif perusahaan terhadap perusahaan yang memiliki kinerja paling baik di industri (yang melakukan *best practice*), target pencapaian *output* dari penggunaan *input*, target penghematan *input* yang bisa dilakukan dari tingkat *output* saat ini.

2. Waktu evaluasi proses *benchmarking*

Evaluasi dilakukan pada seluruh variabel *input* dan *output* perusahaan dalam kurun waktu yang sama yaitu periode kerja 2008. Hasil yang dihasilkan dalam proses DEA berdasarkan perbandingan antara variabel *input* dan *output* perusahaan dalam satu kurun waktu 2008.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

1. BAB I, merupakan bab pendahuluan yang berisi latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, metodologi, dan sistematika penulisan.
2. BAB II, merupakan bab teori yang berisikan landasan teori yang berkaitan dengan pembahasan yang akan dilakukan pada bab berikutnya.
3. BAB III, merupakan bab yang membahas metodologi penelitian.
4. BAB IV, menguraikan profil industri, perusahaan yang menjadi subyek penelitian dan proses bisnis asuransi.
5. BAB V, merupakan pembahasan yang terdiri dari analisis dan temuan hasil penelitian serta usulan rerangka kerja peningkatan efisiensi relatif BUMIDA.
6. BAB VI, merupakan bagian penutup yang berisi kesimpulan dan saran dari bab-bab sebelumnya.