

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Badan usaha atau perusahaan adalah organisasi atau kesatuan yuridis (hukum), teknis dan ekonomi yang didirikan untuk menghasilkan keuntungan sesuai dengan tujuan pendiriannya. Badan usaha yang baik adalah badan usaha yang mempunyai strategi perusahaan, baik jangka pendek, menengah, dan jangka panjang dalam rangka mencapai tujuan. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tidak secara eksklusif termasuk dalam strategi jangka pendek, tetapi lebih merupakan dokumen perencanaan tahunan yang mencakup elemen jangka pendek, menengah, dan panjang. RKAP dirancang untuk mengatur rencana operasional dan anggaran perusahaan dalam kurun waktu satu tahun, sehingga sering kali dianggap bagian dari pelaksanaan strategi jangka pendek.

RKAP juga terkait erat dengan visi, misi, dan strategi jangka panjang perusahaan karena RKAP biasanya diturunkan dari Rencana Jangka Panjang (RJP) perusahaan yang mencakup rencana strategis perusahaan untuk beberapa tahun kedepan. Oleh karena RKAP lebih fokus pada implementasi langkah-langkah taktis dan strategis dalam jangka pendek. Manajemen risiko menjadi bagian integral dari proses perencanaan strategis perusahaan. Dalam konteks RKAP, pendekatan berbasis risiko membantu perusahaan mengidentifikasi ancaman potensial sekaligus peluang yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan tahunan (Hillson, D.2023).

Rancangan RKAP berbasis risiko dapat diwujudkan dengan cara perusahaan telah menetapkan risk appetite atau risk strategi matrik terlebih dahulu. Kemudian dilakukan penilaian terhadap risiko potensial sehingga hasilnya untuk risiko kategori very high dan high diatas risk tolerance akan dilakukan mitigasi sehingga RKAP yang disusun sudah mempertimbangkan hal tersebut (Fellayati,A. 2023).

Terdapat beberapa tahap dalam membuat RKAP berbasis risiko yaitu pertama adalah menetapkan konteks untuk memahami akar masalah dan tujuan yang ingin dicapai. Kemudian melibatkan penilaian risiko, termasuk identifikasi, analisis, dan evaluasi. Penetapan konteks penting untuk menentukan ruang lingkup dan faktor utama yang memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Hal terakhir dalam penyusunan anggaran perusahaan berbasis risiko adalah

penanganan risiko. Tahap ini mencakup skenario pesimistis, realistis, dan optimistis yang mungkin terjadi dalam RKAP serta penentuan solusi yang akan dipilih untuk diimplementasikan sebagai bagian dari penanganan risiko (Wibawa,R. 2018)

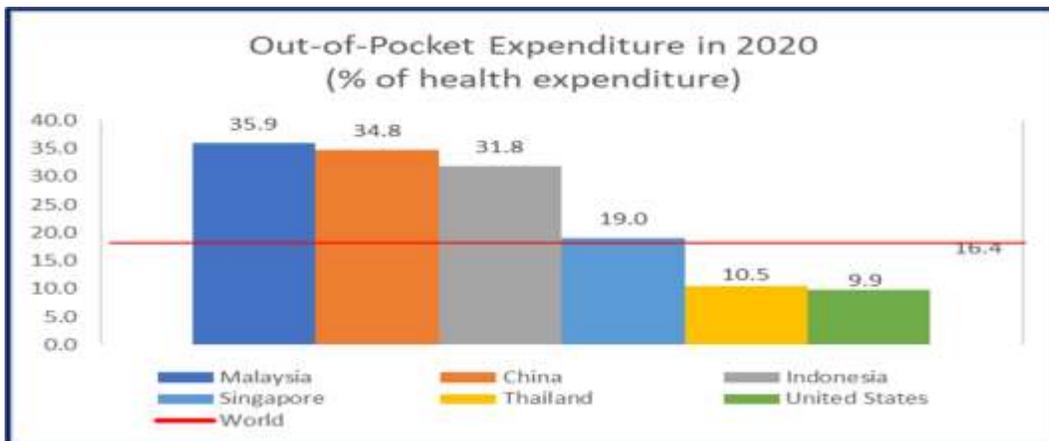
Perusahaan Life Insurance adalah perusahaan asuransi jiwa yang pertumbuhan preminya dari tahun ke tahun sangat tinggi semenjak dilahirkan. Perusahaan ini mengfokuskan dirinya sebagai perusahaan dengan kompetensi inti adalah pemain asuransi kesehatan terbesar di Indonesia dengan produk andalan Managed Care. Berikut terlampir posisi Perusahaan Life Insurance dalam industri asuransi khususnya produk asuransi kesehatan kumpulan dari perusahaan asuransi jiwa yang terhimpun dalam Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI).

Tabel. 1
Market Share Asuransi Kesehatan Kumpulan di Indonesia
Q2 2022 - Q2 2023

No	Nama Asuransi	Premi Asuransi Kesehatan Kumpulan			
		Q2 2022	Market Share	Q2 2023	Market Share
1	INDONESIA SEHAT LIFE INSURANCE	1.941.410	36%	2.158.158	35%
2	BRI LIFE	709.441	13%	734.209	12%
3	ASTRA AVIVA LIFE	313.180	6%	380.908	6%
4	GENERALI INDONESIA	280.708	5%	367.276	6%
5	BNI LIFE INSURANCE	222.647	4%	362.369	6%
6	FWD INSURANCE INDONESIA	291.673	5%	322.711	5%
7	CENTRAL ASIA RAYA	172.084	3%	220.464	4%
8	PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE	161.164	3%	218.603	4%
9	BCA LIFE	178.318	3%	217.280	4%
10	AIA FINANCIAL	149.543	3%	187.302	3%
	OTHERS (45 life insurance)	995.711	19%	979.106	15%
	Total	5.415.879	100%	6.148.386	100%

*Sumber : Diolah dari data Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI)

Walaupun Perusahaan Life Insurance saat ini sudah menjadi market leader, namun potensi bisnis pasar asuransi kesehatan di Indonesia pada umumnya masih sangat besar. Hanya sebagian saja masyarakat yang mempunyai asuransi kesehatan tambahan, baik yang diberikan sebagai fasilitas oleh perusahaan tempat bekerja maupun yang diupayakan sendiri oleh masyarakat. Menurut data bank dunia, Indonesia adalah salah satu negara yang belanja kesehatannya cukup besar. Rata-rata belanja kesehatan di Indonesia >30% yang hampir mirip dengan Malaysia dan China, sementara belanja kesehatan negara di dunia rata-rata di angka 16,4%.



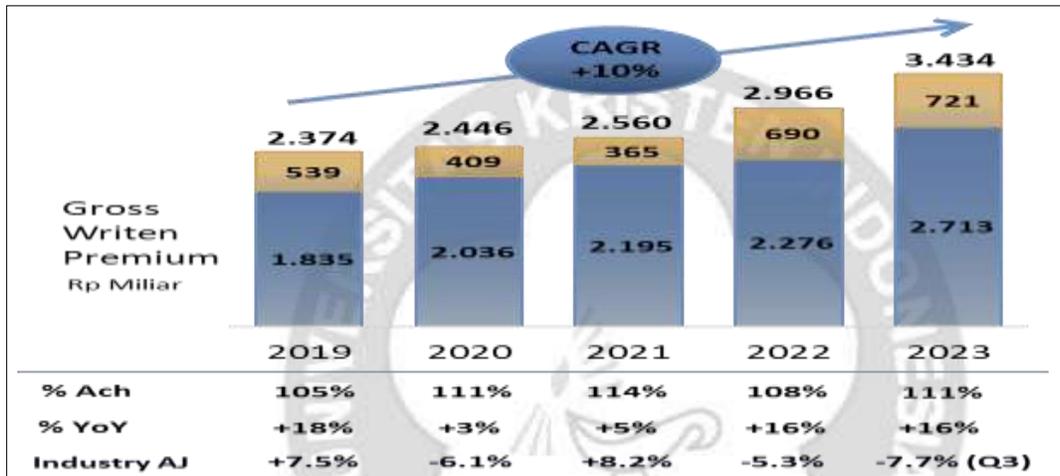
Source : worldbank.org

Gambar 1. Belanja kesehatan negara-negara didunia tahun 2020

Diusiaanya yang belum terlalu lama sebagai Badan Usaha yaitu 16 tahun pada oktober tahun 2024, pertumbuhan pendapatan premi Perusahaan Life Insurance meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini berlangsung terus hingga pada tahun 2014 perusahaan ini diakuisisi oleh beberapa perusahaan pelat merah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan pemegang saham mayoritas adalah salah satu Bank BUMN terbesar di Indonesia. Setelah bergabung menjadi salah satu perusahaan anak Bank BUMN terbesar di Indonesia tersebut, maka dikarenakan Perusahaan Life Insurance yang selama ini mempunyai mempunyai kompetensi penjualan produk kumpulan (group), telah menjadi lebih besar dan pesat lagi pertumbuhannya dikarenakan terjadinya proses aliansi penjualan antara induk perusahaan yang nota bene adalah bank korporasi terbesar di Indonesia dengan Perusahaan Life Insurance. Nasabah korporasi Bank tersebut baik segmen nasabah swasta, BUMN, lembaga pemerintah, adalah merupakan sumber bahan baku utama oleh Perusahaan Life Insurance yang akan menjadi target prospeknya dengan cara terlebih dahulu dibawa serta dan diperkenalkan oleh PIC Bank yaitu Relationship Manager berikut pimpinannya agar proses penjualan bisa berjalan maksimal sesuai rencana.

Pendapatan premi perusahaan (Gross Written Premium) selama 5 tahun terakhir tumbuh pesat bahkan tumbuh jauh diatas rata-rata industri asuransi jiwa dimana untuk industri asuransi jiwa bahkan pernah mengalami pertumbuhan negatif yaitu terjadi sebanyak 3 kali dalam 5 tahun terakhir. Rata-rata pertumbuhan pendapatan premi (GWP) perusahaan atau yang disebut Compond Annual Growth (CAGR) dari tahun 2019 – 2023 adalah sebesar +10% walaupun untuk beberapa tahun tertentu perusahaan berada dalam suasana pandemik covid -19 dimana terjadi

perlambatan pertumbuhan ekonomi akan tetapi perusahaan tetap eksis dan tetap tumbuh positif di tengah kondisi industri asuransi jiwa saat itu yang mengalami pertumbuhan negatif dari sisi pendapatan premi.



Gambar 2. Trend pertumbuhan pendapatan premi (GWP) periode 2019 – 2023

Pada pertengahan tahun 2024, komposisi pemegang saham Perusahaan Life Insurance pun berubah. Adapun pemegang saham pengendalinya sebesar 80% adalah salah satu perusahaan asuransi jiwa yang tergabung dalam holding asuransi dan lembaga jaminan milik BUMN dan sisanya sebesar 20% adalah milik salah satu bank BUMN besar di Indonesia. Sehingga praktis Perusahaan Life Insurance saat ini merupakan bagian dari konglomerasi lembaga keuangan non bank Milik BUMN.

Perusahaan Life Insurance menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) setiap tahunnya. RKAP tahun 2025 telah disusun sesuai prognosa pencapaian tahun 2024 dengan tentunya strateginya mengacu kepada rencana jangka panjang perusahaan (RJPP) 2025-2029. Pencapaian perusahaan pada tahun sebelumnya dengan menggunakan data prognosa dijadikan acuan dalam penyusunan RKAP. Faktor eksternal perusahaan berupa kondisi makro ekonomi serta sosial politik merupakan faktor yang dipertimbangkan. Penerapan PSAK 117 yang secara implementasi dilakukan mulai Januari 2025 telah diperhitungkan dalam penyusunan RKAP 2025. Penerapan PSAK 117 pada asuransi jiwa bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan asuransi. Dampak implementasi PSAK 117 pada asuransi jiwa

produk tradisional akan meningkatkan liabilitas namun untuk produk unit link bahkan lebih kecil. Khusus buat produk asuransi kesehatan jangka pendek hal ini tidak signifikan sehingga dapat diabaikan. Perusahaan life insurance adalah salah satu perusahaan asuransi jiwa dengan produk fokus asuransi kesehatan kumpulan sehingga tidak terlalu memperlumahkan implementasi dari IFRS 117 ini. Kemudian faktor insteral perusahaan seperti asumsi pendapatan premi (GWP), loss ratio, operating expense berdasarkan data historical, outlook kedepan, dan expert judgment juga merupakan faktor pertimbangan lainnya dalam penyusunan RKAP 2025.

Tabel 2. Proyeksi Laporan Laba Rugi RKAP 2025

Komponen	2024		2025
	Actual YTD Agustus	Prognosa YTD Desember	RKAP YTD Desember
PENDAPATAN PREMI			
Premi bruto	3,680,923	4,168,331	4,600,000
Premi reasuransi	(509,330)	(766,583)	(1,000,390)
Premi Koasuransi	(112,924)	(139,928)	-
(Kenaikan)/penurunan premi yang belum merupakan pendapatan	(739,019)	219,774	241,780
Jumlah Pendapatan Premi Netto	2,319,651	3,481,594	3,841,390
BEBAN POKOK ASURANSI			
Beban Klaim	2,342,823	3,577,842	3,640,688
Beban Manfaat	54,640	93,652	191,615
Klaim reasuransi	(454,658)	(671,526)	(881,693)
Klaim koasuransi	(38,499)	(57,357)	-
Kenaikan/(penurunan) kewajiban manfaat polis masa depan	2,923	11,469	25,724
Kenaikan/(penurunan) estimasi kewajiban klaim	43,052	(35,559)	179,381
Beban Akuisisi	134,955	202,824	229,258
Jumlah Beban Pokok Asuransi	2,085,236	3,121,344	3,384,973
LABA (RUGI) KOTOR UNDERWRITING	234,414	360,249	456,417
PENDAPATAN ASO	4,678	7,072	9,500
BEBAN USAHA			
Beban Pemasaran	8,249	11,406	13,169
BTK	124,685	202,881	212,424
Beban Umum & Administrasi	81,584	124,266	144,101
Jumlah Beban Usaha	214,518	338,553	369,694
LABA (RUGI) BERSIH UNDERWRITING	24,571	28,769	96,222
PENDAPATAN INVESTASI			
Hasil Investasi (Gross)	126,120	177,126	186,528
Beban/Pajak Investasi	(630)	(1,046)	(1,099)
Jumlah Pendapatan Investasi Netto	125,490	176,080	185,429
PENDAPATAN/BEBAN LAIN-LAIN			
Pendapatan lain	8,908	19,244	20,857
Beban Lain	2,607	1,232	-
Jumlah Pendapatan/Beban Lain-lain	6,301	18,011	20,857
LABA SEBELUM PAJAK	156,364	222,860	302,509
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	28,776	43,209	63,249
LABA TAHUN BERJALAN	127,588	179,652	239,260

Adapun untuk tema strategi tahunan pada RKAP 2025 ini adalah Solidify Best Practise dengan strategi utama selaras dengan Pilar strategi yang ada pada RJPP tahun 2025-2029 yaitu mempertahankan pertumbuhan bisnis yang berkualitas, operasional berbasis digital yang

berkualitas dan efisien, meningkatkan laba underwriting serta mengelola investasi secara optimal dan prudent. Tema strategi tahunan RKAP 2025 ini tentunya sudah melalui proses usulan oleh manajemen dengan memperhatikan aspirasi pemegang saham dan telah melalui usulan dari Dewan Direksi untuk kemudian mendapatkan persetujuan dari Dewan Komisaris perusahaan.

Tabel 3. Strategi Utama RKAP 2025

Tahun 2025 - Solidify Best Practise			
Mempertahankan pertumbuhan bisnis yang berkualitas	Operasional berbasis digital yang berkualitas dan efisien	Meningkatkan laba underwriting	Mengelola Investasi secara optimal dan prudent
<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan penetrasi produk managed care baik renewal dan new business 2. Sinergi dan kolaborasi dengan perusahaan asuransi induk dalam proses penjualan produk terutama produk korporasi / Kumpulan 3. Pengembangan dan penjualan produk yang profitable 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbaiki layanan sesuai dengan roadmap taskforce 2. Meningkatkan penggunaan telemedicine untuk menekan Loss Ratio melalui platform mobile digital 3. Integrasi dan simpifikasi proses layanan melalui Single Application 4. Optimalisasi peran gate-keeper melalui sinergi dengan BPJS Kesehatan dan Kementrian Kesehatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perhitungan premi berdasarkan Risk Based Pricing 2. Menjalankan strategi risk sharing melalui skema deductible, stop loss, ataupun profit/loss sharing 3. Review dan monitoring profitabilita produk dan Badan Usaha 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalankan strategi investasi di sesuaikan dengan outlook ekonomi, kebijakan pemerintah, produk underlying, kewajiban di masa depan 2. Review dan monitoring dan secara aktif melakukan rebalancing portofolio untuk memastikan pencapaian pendapatan investasi in-lined dengan target RKAP

1.2 Permasalahan

Tahun 2024 merupakan tahun yang cukup menantang, peningkatan topline perusahaan berupa pendapatan premi (GWP) mencapai raihan paling tinggi yang pernah dicapai perusahaan. Namun pencapaian pendapatan premi (GWP) ini masih belum bisa diimbangi dengan peningkatan laba underwriting. Selama tahun 2024 perusahaan terus melakukan upaya perbaikan agar laba underwriting dan net profit (NPAT) dapat tetap terjaga dan sesuai dengan target yang ditetapkan. Secara konsolidasi, pencapaian perusahaan juga masih belum optimal yang

disebabkan anak perusahaan yaitu perusahaan yang memasarkan digital platform kesehatan masih membukukan rugi operasional.

Tabel 4. Financial Highlight (YTD September 2024)

Keterangan	Actual	Actual	Plan	% Ach	% YoY
	Sept 23	Sept 24	Sept 24		
GWP	2,932	3,935	2,886	136%	34%
NEP	2,075	2,617	2,250	116%	26%
Pendapatan Aso	7	5	11	46%	-21%
Hasil Investasi	112	141	113	125%	26%
Pendapatan Lain lain	7	5	0	1291%	-29%
Beban Asuransi	1,796	2,349	1,918	123%	31%
Beban Operasional	234	240	250	96%	2%
Laba Underwriting (MI Stand Alone)	52	33	94	36%	-36%
Laba Setelah Pajak (MI Stand Alone)	141	146	164	89%	4%
Laba Underwriting (MI Konsolidasi)	37	25	77	33%	-32%
Laba Setelah Pajak (MI Konsolidasi)	128	128	160	80%	-1%

Berdasarkan analisa yang dilakukan perusahaan, faktor utama penyebab belum optimalnya laba underwriting yang didapat oleh perusahaan, disebabkan oleh meningkatnya loss ratio. Peningkatan loss ratio ini disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya adalah :

1. Peningkatan bisnis

Dengan meningkatnya bisnis yang diterima perusahaan, secara langsung berdampak pada kenaikan biaya klaim. Peningkatan bisnis yang dimaksud adalah bisnis baru yang berhasil diakuisisi namun berkualitas tidak baik dari sisi historical sebelumnya.

2. Peningkatan biaya medis di Indonesia (Inflasi medis)

Inflasi medis yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan inflasi umum juga mengakibatkan kenaikan loss ratio. Kenaikan biaya medis ini tidak hanya dialami oleh perusahaan, tetapi juga dialami oleh seluruh asuransi yang memiliki produk asuransi kesehatan, terbukti dari data Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI), untuk klaim asuransi kesehatan per Q2 2024 meningkat 26% YoY.

3. Peningkatan kunjungan peserta

Selain itu, peningkatan kunjungan peserta ke rumah sakit juga menjadi penyebab meningkatnya biaya klaim yang berdampak pada peningkatan loss ratio.

Adapun RKAP 2025 telah selesai disusun oleh perusahaan dan memiliki strategi yang sesuai dengan strategi pada Rencana Jangka Panjang (RJP) perusahaan 2025-2029. Selain sesuai dengan strategi jangka panjang perusahaan, strategi pada RKAP 2025 juga mempertimbangkan permasalahan yang ada pada tahun sebelumnya. Dalam proses penyusunannya menggunakan asumsi yang digunakan berdasarkan asumsi makro ekonomi maupun asumsi mikro internal perusahaan. Didalam RKAP 2025 juga telah ditetapkan strategi dan kemudian diturunkan dalam bentuk program kerja perusahaan. Program kerja tersebut akan dijalankan oleh unit kerja terkait.

Sebagai perusahaan yang kepemilikan saham keseluruhannya adalah milik beberapa Badan Usaha Milik Negara (BUMN), RKAP untuk tahun 2025 yang telah disusun belum mengacu kepada Peraturan Menteri BUMN Nomor Per-2/MBU/03/2023 Tentang Pedoman Tata Kelola dan Kegiatan Korporasi Signifikan Badan Usaha Milik Negara. Implementasi manajemen risiko pada RKAP perusahaan life insurance ini harus dilakukan dengan tujuan agar RKAP bisa terlaksana memenuhi sasaran yang direncanakan. Walaupun dalam penelitian ini implementasi manajemen risiko dilakukan terhadap RKAP tahun 2025, namun selanjutnya bisa diimplementasikan kepada RKAP untuk tahun berikutnya, sehingga memiliki dampak positif jangka panjang dan sesuai dengan peraturan yang ada pada Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Dalam konteks ini, penelitian tesis ini menjadi sangat penting untuk dilakukan dikarenakan saat ini belum banyak perusahaan yang mengimplementasikan manajemen risiko pada program kerja RKAP perusahaan. Beberapa penelitian yang pernah ada, meneliti mengenai penyusunan RKAP berbasis risiko. Oleh karena itu penelitian dalam tesis ini sedikit berbeda dengan mengangkat isu implementasi manajemen risiko pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) (Studi kasus perusahaan life insurance) dengan tujuan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman dan implementasi langkah-langkah pencegahan maupun mitigasi untuk meminimalisir risiko kegagalan pada implementasi program kerja RKAP perusahaan.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses bisnis program kerja pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2025 yang terkait bisnis ?

2. Bagaimana proses identifikasi dan analisis risiko pada program kerja Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2025 yang terkait bisnis ?
3. Bagaimana strategi perusahaan dalam melakukan mitigasi terhadap risiko program kerja yang ada pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2025 yang terkait bisnis?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui proses bisnis program kerja pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2025 yang terkait bisnis.
2. Melakukan identifikasi dan analisis risiko program kerja yang ada pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2025 yang terkait bisnis.
3. Merumuskan strategi mitigasi risiko yang terjadi pada program kerja yang ada pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2025 yang terkait bisnis.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan masukan kepada manajemen Perusahaan Life Insurance untuk selanjutnya melakukan mitigasi atas risiko program kerja pada Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2025 terkait bisnis yang telah ada agar tujuan perusahaan tercapai.
2. Memberikan pengetahuan kepada perusahaan-perusahaan lainnya khususnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk mengimplementasikan Peraturan Menteri BUMN terkait penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKAP) berbasiskan risiko.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Penerapan Manajemen risiko berdasarkan pada studi kasus perusahaan Life Insurance.
2. Objek penelitian dalam tesis ini adalah Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2025 khususnya program kerja yang terkait dengan bisnis.