



## Proyeksi Manajemen Risiko Operasional Pembukaan Kantor Cabang Perusahaan Asuransi di Indonesia

Teddy Oswari<sup>1</sup>, E. Susy Suhendra<sup>2</sup>,

Dosen Pascasarjana Universitas Gunadarma<sup>1,2</sup>  
E-mail: [toswari, susys]@staff.gunadarma.ac.id

### Abstrak

*Perusahaan Asuransi merupakan lembaga keuangan bukan bank dan memiliki tujuan sebagai ganti rugi yang diberikan oleh penanggung kepada tertanggung apabila tertanggung menderita kerugian yang dijamin oleh polis, memperoleh rasa tentram dan aman dari risiko yang dihadapinya atas kegiatan usahanya atas harta miliknya dan mendorong keberaniannya mengikatkan usaha yang lebih besar dengan resiko yang lebih besar pula, karena risiko yang benar itu diambil oleh penanggung. Kegiatan operasional perusahaan asuransi dilaksanakan oleh kantor-kantor cabang yang merupakan ujung tombak pelayanan kepada nasabah. Dalam menjalankan bisnisnya, kantor-kantor cabang menghadapi risiko dalam hal salah identifikasi, terjadi salah taksir yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Dengan karakteristik operasi yang tertumpu pada kinerja kantor cabang, kinerja perusahaan tergantung pada kinerja kantor cabang. Keberhasilan kantor cabang dalam mengejawantahkan manajemen risiko khususnya risiko operasional merupakan kunci keberhasilan penerapan manajemen risiko di perusahaan asuransi. Penelitian ini menganalisis proyeksi manajemen risiko kegagalan operasional di kantor-kantor cabang.*

*Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif. Identifikasi yang digunakan adalah elemen-elemen manajemen risiko pemahaman bisnis perusahaan oleh seluruh anggota organisasi, tingkat keformalan dan tingkat integrasi manajemen risiko perusahaan, infrastruktur risiko, mekanisme kontrol, penetapan batas untuk setiap jenis risiko, pengawasan terhadap kas, sistem insentif dan budaya sadar risiko. Analisis terhadap keberadaan elemen-elemen manajemen risiko yang baik diharapkan dapat menjelaskan karakteristik manajemen risiko yang diterapkan dalam operasi kantor cabang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.*

*Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan harus mempersiapkan infrastruktur berupa struktur organisasi yang mendukung, pedoman operasional kantor cabang dalam pelaksanaan setiap kegiatan operasi kantor cabang agar menerapkan manajemen risiko operasional telah cukup efektif.*

*Kata kunci: proyeksi, manajemen, risiko, operasional, asuransi*

## 1. Pendahuluan

Salah satu unsur yang diperlukan untuk pertumbuhan ekonomi Indonesia diperlukan adanya lembaga keuangan bank dan non bank yang langsung menyentuh lapisan masyarakat bawah (*grass road*). Sarana lembaga keuangan non bank yang mampu memenuhi kriteria tersebut salah satunya hadirnya lembaga asuransi.

Sektor industri asuransi merupakan sektor usaha yang cukup diminati pelaku bisnis di berbagai daerah pada sepuluh tahun terakhir ini, hal ini terbukti dengan keberadaan industri asuransi yang hampir semua pelaku usaha termasuk perbankan telah membuka layanan untuk perorangan, kelompok, usaha kecil dan perusahaan. Lembaga keuangan non bank yang menggarap usaha mikro dan kecil juga bertumbuh subur, hal ini akan menimbulkan persaingan yang semakin ketat. Salah satu upaya mengahapi persaingan tersebut adalah dengan cara memberikan pelayanan yang cepat/tepat dan mudah, untuk itu diperlukan perencanaan tumbuhnya banyak kantor cabang asuransi.

Faktor-faktor yang menjadi alasan pemegang saham dan direksi perusahaan asuransi untuk membuka kantor cabang baru adalah perusahaan asuransi mempunyai rencana untuk meningkatkan pelayanan dalam segala bentuk, khususnya terhadap skala prioritas terhadap nasabah asuransi di lokasi yang direncanakan, namun karena jarak yang jauh sehingga mungkin kurang efektif. Sehubungan dengan rencana tersebut, salah satu persyaratan dalam pendirian kantor cabang perusahaan asuransi harus sesuai dengan peraturan industri asuransi yang berlaku. Permasalahan dan aspek-aspek yang perlu diperhatikan adalah meliputi: (1) aspek demografi dan ekonomi wilayah, (2) jumlah dan pertumbuhan lembaga perbankan, termasuk lembaga keuangan bank dan non bank lainnya seperti koperasi dan pegadaian, (3) potensi ekonomi pasar dengan tingkat persaingan, (4) pasar sasaran, (5) rencana kegiatan usaha kantor cabang dan proyeksi keuangan untuk tiga tahun kedepan yang mencakup sumber dana dan penyaluran dana serta strategi yang akan dilakukan untuk mewujudkan rencana dimaksud dan (6) perencanaan sumber daya manusia yang ada. Tujuan penelitian ini adalah: (1) menganalisis seberapa besar potensi dan peluang perusahaan asuransi di wilayah rencana pendirian kantor cabang di daerah, apakah pendirian kantor cabang tersebut masih dianggap layak, (2) mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor dominan yang berhubungan dengan kelayakan pendirian kantor cabang terutama yang berhubungan dengan aspek penetapan lokasi, pangsa pasar, sasaran pasar, proyeksi keuangan serta perencanaan sumber daya manusia, (3) memenuhi salah satu persyaratan

dalam pendirian kantor cabang perusahaan asuransi tersebut. Sedangkan pembukaan kantor cabang ini bertujuan untuk (1) membantu pengembangan usaha dan pelaku ekonomi di suatu daerah dan sekitarnya, (2) meningkatkan fungsi intermediasi keuangan kepada masyarakat dan pelaku ekonomi khususnya di suatu daerah, (3) membantu pemerintah daerah dalam mengurangi pengangguran dan melalui keberadaan kantor cabang akan membuka peluang lapangan kerja bagi masyarakat sekitar.

## 2. Metode Penetapan Kelayakan Pembukaan Kantor Cabang

Prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam penetapan kelayakan pembukaan kantor cabang ini adalah untuk mengembangkan kegiatan usaha dari perusahaan asuransi terhadap nasabah dan calon nasabah di wilayah tersebut yang selama ini kurang mendapatkan pelayanan yang maksimal karena kendala jarak yang jauh.

Adanya potensi baru yang dapat digali untuk dimanfaatkan oleh perusahaan asuransi dalam melakukan kegiatan usahanya berupa menghimpun jasa dan dana dari pihak lain dalam bentuk polis asuransi. Pendirian kantor cabang dapat mendukung operasional perusahaan yang telah ada. Agar dapat memenuhi prinsip dasar tersebut, maka metode penelitian atau pola yang dilakukan adalah (a) Mengumpulkan data penghitungan perkembangan dan potensi dana yang dapat dihimpun oleh asuransi secara menyeluruh dan berbagai sumber dana dengan cara meneliti perkembangan potensi kemakmuran masyarakat sebagai sumber dana dan meneliti *insurance minded* (kemauan berasuransi) masyarakat. (b) Mengumpulkan data penghitungan berapa potensi perkembangan dana yang dimanfaatkan oleh asuransi yang telah ada/beroperasi pada tahun 2012 dengan cara menetapkan kekuatan ekonomi wilayah berdasarkan data sebelumnya dengan tambahan tantangan untuk tahun mendatang dan prediksi pembukaan kantor cabang dengan melihat pengalaman tahun sebelumnya. (c) Mengumpulkan data perhitungan berapa porsi dana untuk kantor cabang yang diperlukan. (d) Menetapkan sasaran kerja disesuaikan dengan besar potensi dan kemampuan mencapainya. (e) Mengumpulkan data perhitungan apakah kegiatan usaha tersebut *feasible* dengan cara analisis keuangan diproyeksikan selama 3 (tiga) tahun. Guna menopang segala langkah tersebut maka diperlukan observasi secara umum pembukaan kantor cabang perusahaan asuransi, yaitu latar belakang, visi, misi dan studi lapangan atas rencana pembukaan kantor cabang perusahaan asuransi tersebut.

### 3. Peraturan Pemerintah yang Terkait

Peraturan Pemerintah No 73 tahun 1992 pasal 29 menjelaskan persyaratan untuk membuka kantor cabang adalah (1) Setiap pembukaan kantor cabang asuransi/reasuransi yang dalam kegiatannya mempunyai kewenangan untuk menerima atau menolak penutupan asuransi dan atau menandatangani polis dan atau menetapkan untuk membayar atau menolak klaim, harus terlebih dahulu memperoleh izin dari menteri. (2) Izin pembukaan kantor cabang, perusahaan asuransi dan perusahaan reasuransi harus memenuhi ketentuan tingkat solvabilitas. (3) Kantor cabang harus memiliki tenaga ahli, sistem administrasi dan sistem pengolahan data yang memadai. (4) Setiap pembukaan kantor perusahaan asuransi atau perusahaan reasuransi selain kantor cabang harus terlebih dahulu dilaporkan kepada menteri dan (5) Setiap pembukaan kantor cabang perusahaan penunjang usaha asuransi dalam bentuk atau dengan nama apapun harus terlebih dahulu dilaporkan kepada menteri.

Peraturan Pemerintah No 73 tahun 1992 pasal 30 menjelaskan (1) Izin pembukaan kantor cabang dapat dicabut, apabila dalam jangka waktu 2 (dua) bulan terhitung sejak tanggal izin pembukaan kantor cabang ditetapkan, kantor cabang yang bersangkutan tidak menjalankan kegiatan usahanya (2) Setiap penutupan kantor cabang wajib dilaporkan kepada menteri. KMK No 223 tahun 1993 pasal 11 menjelaskan (1) Perusahaan asuransi atau reasuransi dapat membuka kantor cabang, apabila: (a) memenuhi ketentuan tingkat solvabilitas dalam 4 (empat) triwulan terakhir; (b) memiliki tenaga ahli sekurang-kurangnya yang berkualifikasi ajun ahli asuransi kerugian dan atau ajun ahli asuransi jiwa yang akan dipekerjakan secara tetap pada kantor cabang yang akan dibuka; (c) memiliki sistem administrasi dan sistem pengelolaan data yang memenuhi fungsi pengendalian intern. (2) Untuk memperoleh izin pembukaan kantor cabang, perusahaan asuransi atau perusahaan reasuransi harus mengajukan permohonan secara tertulis kepada menteri, dengan melampirkan bukti pemenuhan persyaratan sebagai berikut: (a) rincian mengenai kewenangan dan tanggung jawab pimpinan cabang dalam penutupan polis asuransi, penetapan premi, penetapan besarnya komisi dan penyelesaian klaim; (b) surat pengangkatan tenaga ahli yang akan dipekerjakan pada kantor cabang dimaksud, berikut daftar riwayat hidup dengan bukti pendukungnya dan bukti kualifikasi dari tenaga ahli yang dipekerjakan; (c) penjelasan mengenai sistem administrasi dan sistem pengelolaan data; (d) rencana keuangan kantor cabang; (e) alamat lengkap kantor cabang; (f) Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) kantor cabang.

Izin membuka kantor cabang setelah persiapan izin prinsip selesai dilakukan dan disetujui oleh Bapepam adalah (1) permohonan izin operasional dilakukan dengan dilampiri bukti kesiapan operasional antara lain, (a) daftar aktiva tetap dan inventaris serta harga perolehan, (b) bukti penguasaan gedung berupa bukti kepemilikan atau perjanjian sewa gedung kantor didukung oleh bukti kepemilikan dari pihak yang menyewakan, (c) foto gedung kantor dan tata letak ruangan, (d) contoh formulir/warkat pembukuan yang akan digunakan dalam operasional, (e) susunan bagan organisasi dan personalia, (f) sistem dan prosedur kerja (petunjuk pelaksana dan petunjuk teknis, (g) surat keterangan domisili usaha. (2) persetujuan atau penolakan permohonan izin operasional kantor cabang diberikan paling lambat 30 (tiga puluh) hari sejak permohonan berikut dokumen yang dipersyaratkan diterima secara lengkap, dan setelah Bapepam melakukan penelitian atas kesiapan operasional. (3) Perusahaan asuransi yang telah memperoleh izin operasional kantor cabang wajib melakukan kegiatan usaha kantor cabang paling lambat 30 (tiga puluh) hari sejak tanggal izin diberikan. (4) Pelaksanaan pembukaan kantor cabang wajib wajib dilaporkan kepada Bapepam paling lambat 10 (sepuluh) hari sejak tanggal pembukaan. (5) Apabila setelah 30 hari izin operasional diberikan namun perusahaan asuransi tidak melakukan kegiatan maka izin operasional kantor cabang yang telah diberikan dinyatakan tidak berlaku.

Perbedaan kantor cabang dan kantor perwakilan/pemasaran perusahaan asuransi. Dari segi persyaratan tenaga ahli bahwa untuk pendirian / pembukaan cabang harus ada minimal tenaga Ajun Ahli Asuransi Indonesia Kerugian (AAAIK), sedangkan untuk pembukaan kantor pemasaran tidak ada persyaratan tenaga ahli. Dari segi operasional, kantor cabang dapat melakukan berbagai kegiatan mulai dari pemasaran produk, *underwriting*, akseptasi risiko dan penanganan/penyelesaian klaim. Sedangkan kantor pemasaran hanya boleh melakukan kegiatan pemasaran

**Tabel 1. Project Time Schedule  
Pembukaan Kantor Cabang Baru Tahun 2014**

Uraian	Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt
Perencanaan	■							
Studi Kelayakan	■	■	■					
<b>PERIJINAN</b>								
1. Mencari Jasa Konsultan			■					
2. Negosiasi Ruang Lingkup Kerja dan Biaya			■					
3. Minta Persetujuan Ke			■					



risiko dan Sistem Informasi Manajemen (SIM) risiko. b) Sistem Pengendalian Internal (SPI) yang menyeluruh. c) Kebijakan, prosedur dan penetapan limit. d) Pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi.

#### 4. Analisis Potensi dan Kelayakan Pemilihan Lokasi

Analisis potensi, meliputi (1) demografi dalam 2 tahun terakhir, jumlah penduduk, jumlah penduduk yang bekerja, pertumbuhan penduduk dan kepadatan penduduk. (2) Ekonomi wilayah, yaitu perbandingan antara perkembangan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) kabupaten/kota dengan perkembangan PDRB provinsi sekurang-kurangnya selama 2 tahun terakhir, pendapatan per kapita sekurang-kurangnya selama 2 tahun terakhir, sektor ekonomi potensial penyumbang PDRB dan jumlah serta pertumbuhan pengusaha kecil (terinci menurut sektor ekonomi).

Analisis kelayakan, meliputi (1) penetapan lokasi, status kepemilikan gedung (beli/sewa), informasi lokasi strategis (kedekatan dengan pasar, sekolah, pusat industri, perumahan) dalam dua tahun terakhir. (2) sasaran pasar yang jelas, sumber dana (fokus jumlah dan sasaran penghimpunan dana misalnya pedagang, pelajar, pegawai). (3) proyeksi keuangan selama 3 tahun secara bulanan, meliputi proyeksi arus kas, proyeksi neraca, proyeksi laba rugi, proyeksi BEP, proyeksi rasio keuangan, *profitability indeks* dan *internal rate of return*. (4) perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), jumlah sumber daya manusia, kualifikasi (pendidikan, pengalaman kerja, besaran gaji pengurus dan pegawai, rencana pengembangan dan pelatihan. (5) persiapan sistem dan prosedur sistem teknologi informasi, sistem akuntansi, perencanaan *Standart Operating Procedure* (SOP).

**Tabel 2. Perkiraan Komponen Biaya Pembukaan Kantor Cabang**

No	Komponen	Perkiraan Biaya (%)
1.	Perijinan	10
2.	Studi Kelayakan	10
3.	Sewa Gedung Kantor	30
4.	Sumber Daya Manusia	20
5.	Sarana dan Prasarana	25
6.	Biaya lainnya	5
	<b>Total</b>	<b>100</b>

#### 5. Proyeksi Manajemen Risiko Operasional

Perencanaan pembukaan kantor cabang tersebut telah disusun dengan baik,

namun ditengah perjalanan terjadi masalah dimana adanya penundaan memberikan ijin prinsip pendirian kantor cabang dengan alasan salah satunya ketersediaan perangkat teknologi informasi yang digunakan harus diperbaharui karena tidak sesuai lagi dengan kebutuhan asuransi yang memiliki banyak kantor cabang. Risiko ini sebelumnya tidak diperhitungkan sehingga dampak dari penundaan ijin tersebut antara lain (a) biaya sewa sudah dibayar sehingga menimbulkan cost bagi perusahaan, (b) rencana operasional rencana kantor cabar bias mundur dan (c) tenaga sumber daya manusia yang sudah direkrut tertunda sampai ijin operasional terselesaikan.

Adanya permasalahan tersebut, maka implementasi proyek kantor cabang menjadi tidak sesuai dengan rencana proyek (*project schedule*) dan budget yang telah disusun sebelumnya. Solusi yang harus diambil oleh manajemen perusahaan asuransi adalah: (1) membeli dan mengadakan pembaharuan terhadap sistem tehnologi informasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan cabang, (2) harga sistem teknologi ditentukan dengan baik dan didukung dengan pengadaan perangkat komputer dan perlengkapannya, (3) Jika diadakannya perbaikan sistem tersebut maka ijn prinsip dan ijin operasional akan terpenuhi.

Identifikasi risiko dipandang dari cakupan yang luas pada risiko-risiko secara keseluruhan, dengan menggunakan alat-alat indentifikasi risiko, langkah-langkah diambil untuk melihat seluruh aspek yang dapat menyebabkan perusahaan asuransi menderita kerugian ketika pembukaan kantor cabang seperti, adanya penugasan tidak memadai dan kompetensi SDM (*ability personil*). Evaluasi risiko untuk mengevaluasi dampak dari risiko pembukaan kantor cabang, evaluasi dapat dilakukan dalam bentuk analisa kuantitatif dan analisa kualitatif. Analisa kualitatif dilakukan berdasarkan hal-hal yang sudah dikerjakan, mulai dari persiapan, proses pembukaan cabang dan setelah proses selesai. Analisa kuantitatif hanya bisa dilakukan dengan statistik mengenai besarnya permodalan (sewa, renovasi, investasi dan biaya lainnya) yang dianggarkan, kepengurusan kantor cabang dan proses perizinan. Kesulitan yang timbul adalah data-data tersebut harus tersedia segera sebelum kebutuhan akan data tersebut muncul. Data statistik sangat diperlukan untuk administrasi, seperti seberapa besar kemungkinannya terjadi lagi, sebab-sebab terjadinya risiko tersebut, sehingga dapat ditentukan kontrol atas risiko tersebut. Pengendalian risiko yang dilakukan dengan mengeliminasi risiko (*lost prevention*) dan meminimalisasi risiko dari penempatan SDM yang tepat, kompetensi yang memadai, besarnya biaya-biaya yang dikeluarkan dari sewa, renovasi



dan biaya finansial lainnya.

Perlunya pengawasan atas besaran risiko yang telah teridentifikasi, *fair*, *reasonable* dan wajar, kompetensi terhadap segala bentuk transaksi yang telah terjadi agar dapat menjaga selaga kepercayaan masyarakat.

## 6. Kesimpulan

Peluang pendirian kantor cabang perusahaan asuransi telah teridentifikasi dari analisis potensi demografi, jumlah penduduk, jumlah penduduk yang bekerja, pertumbuhan penduduk, kepadatan penduduk, ekonomi wilayah, pendapatan per kapita, sektor ekonomi potensial penyumbang PDRB dan jumlah serta pertumbuhan pengusaha kecil (terinci menurut sektor ekonomi).

Analisis kelayakan pada penetapan lokasi, status kepemilikan gedung (beli/sewa), informasi lokasi strategis (kedekatan dengan pasar, sekolah, pusat industry, perumahan), sasaran pasar yang jelas, sumber dana (fokus jumlah dan sasaran penghimpunan dana misalnya pedagang, pelajar, pegawai), perkiraan nasabah, proyeksi keuangan, meliputi proyeksi arus kas, proyeksi neraca, proyeksi laba rugi, proyeksi BEP, proyeksi rasio keuangan, *profitability indeks* dan *internal rate of return*, perencanaan SDM, jumlah sumber daya manusia, kualifikasi (pendidikan, pengalaman kerja).

Identifikasi risiko pembukaan kantor cabang seperti, adanya penugasan tidak memadai dan kompetensi SDM (*ability personil*). Evaluasi risiko terhadap hal-hal yang sudah dikerjakan, mulai dari persiapan, proses pembukaan cabang dan setelah proses selesai serta besarnya permodalan (sewa, renovasi, investasi dan biaya lainnya) yang dianggarkan, kepengurusan kantor cabang dan proses perizinan. Pengendalian risiko dilakukan dengan mengeliminasi risiko (*lost prevention*) dan meminimalisasi risiko dari penempatan SDM yang tepat, kompetensi yang memadai, besarnya biaya-biaya yang dikeluarkan dari sewa, renovasi dan biaya finansial lainnya. Proyek pembukaan kantor cabang harus dipertimbangkan dengan matang sehingga tidak menimbulkan risiko yang besar dikemudian hari.

## Daftar Pustaka

Anonim, *Peraturan Pemerintah No 73 tahun 1992 Penyelenggaraan Usaha Perasuransian*.



- Alexander, Carol (Editor). 2003. *Operational Risk: Regulation, Analysis and Management*, London: Prentice Hall.
- Kaderi Wiryono, S, dan Yuemen , D. 2007. Optimization of Investment Portofolio Using Comparaison of Discounted Cashflow and Decision Tree of Timing Option Analysis. *Prosiding Seminar Manajemen Teknologi VI*. Program MM-ITS. Februari.
- Muhammad Muslich. 2007. *Manajemen Risiko Operasional Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- P. Jorion. 2001. *Value at Risk: A new Benchmark for Managing Financial Risk*. Singapore: McGraw Hill.