

PERSAINGAN DALAM INDUSTRI ASURANSI JIWA

H. Noor Fuad, SE, MBA, PhD. *

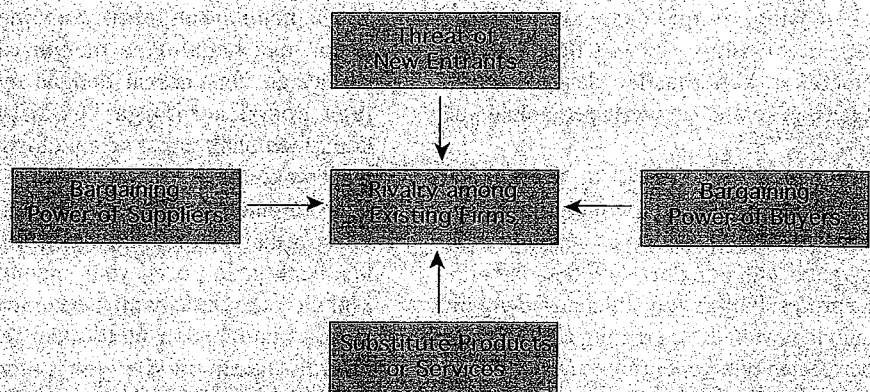
Rasanya semakin populer saja istilah "collapse" dipergunakan untuk menya-takan gagalnya suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensi atau keber-adaannya. Ini dapat kita artikan bahwa kejadian yang berkaitan dengan mun-durnya suatu perusahaan dari dunia bisnis yang digelutinya semakin banyak terjadi, dan istilah *collapse* tersebut semakin tidak asing bagi orang awam, meskipun mereka menyatakannya dalam kalimat yang berbeda-beda.

Indikator lain adalah dipergunakannya istilah tersebut oleh wartawan, tidak saja wartawan dari warta kelas elite, tetapi juga merambah pada warta yang tersaji bagi kalangan yang lebih luas dalam strata yang lebih bawah.

Dalam industri asuransi jiwa, memang sebutan "collapse" ini belum terdengar. Akan tetapi rasanya para pengelola perusahaan dalam industri yang satu ini harus lebih berhati-hati agar terminologi yang sudah populer tadi tidak merambah ke dunia bisnis asuransi jiwa ini.

Beranjak dari *statement* tersebut, saya ingin mengajak rekan pembaca untuk melihat persaingan dalam industri asuransi jiwa yang kenyataannya semakin meramaikan dunia bisnis jasa keuangan (*financial services*), dan menelaah beberapa faktor penyebab ramainya persaingan di sana, serta faktor penting apa yang harus diperhatikan oleh para pengelola perusahaan yang bergerak di bidang ini.

Dalam mengkaji persaingan bisnis apa yang ditulis oleh Michael E. Porter walaupun sudah lebih dari 14 tahun, kiranya masih valid untuk situasi yang kita hadapi sekarang ini. Model persaingan Porter ini, secara skematis dapat di-illustrasikan sebagai berikut.



Dengan mengacu kepada Model Porter di atas, dapat diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan persaingan dalam industri asuransi jiwa, sebagai berikut:

1. Persaingan antarperusahaan asuransi jiwa (*rivalry among existing firms*)

Jika dalam suatu industri hanya ada satu perusahaan, maka tidak terjadi persaingan antarperusahaan, sehingga perusahaan itu dapat menjadi penentu untuk jenis produk atau jasa yang dihasilkannya. Apabila kemudian muncul perusahaan lain dengan produk atau jasa yang sama, maka mulailah terjadi persaingan dan ini berarti bahwa perusahaan pertama harus mulai mewaspadaai gerak-gerik pesaing tersebut. Hal ini juga terjadi dalam industri asuransi jiwa. Selama beberapa kurun waktu hingga sekitar tahun delapan puluhan, dalam industri asuransi jiwa hanya terdapat sekitar 15 perusahaan dan populasi penduduk Indonesia yang telah tergarap oleh industri ini baru

sekitar 3 sampai 4 persen. Selama itu pula, persaingan di antara perusahaan yang ada tidak begitu berarti, yang dapat dilihat dari komposisi pangsa pasar (*market share*) masing-masing yang relatif cukup stabil sebagai indikatornya. Perlu dicatat pula bahwa pada waktu itu hanya ada 1 perusahaan asuransi jiwa milik pemerintah, sedangkan sisanya merupakan perusahaan swasta domestik (*domestic private life insurance companies*).

Sejak 5 tahun terakhir, perkembangan bisnis asuransi jiwa semakin pesat. Tingkat pertumbuhan bisnis yang relatif cukup tinggi jika kita bandingkan dengan tingkat pertumbuhan bisnis lainnya, merangsang para investor untuk memasuki industri asuransi jiwa ini, sehingga pada tahun 1993 saja jumlah perusahaan yang turut meramaikan persaingan menjadi 42 perusahaan, dan pada tahun 1994 jumlah ini diperkirakan akan mencapai 50 perusahaan.

Dari angka ini berarti bahwa jumlah

perusahaan asuransi jiwa meningkat menjadi lebih dari 3 kali jika dibandingkan dengan keadaan 10 tahun sebelumnya. Salah satu faktor penyebab meningkatnya jumlah perusahaan asuransi jiwa adalah dorongan positif serta kemudahan-kemudahan yang diberikan oleh Pemerintah Republik Indonesia melalui deregulasi yang dilakukan oleh Menteri Keuangan c.q. Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan.

Lonjakan pertumbuhan bisnis asuransi jiwa ini terjadi sejak tahun 1992 di mana jumlah populasi penduduk yang terjamah oleh bisnis ini meningkat tajam yaitu sebesar 44% jika dibandingkan dengan kondisi tahun sebelumnya, sehingga pada tahun 1992 penduduk yang terjamah oleh asuransi jiwa menjadi 7,4% dari jumlah populasi penduduk. Beberapa pakar perasuransian memperkirakan bahwa potensi pasar asuransi jiwa di Indonesia pada tahun 1993 adalah kurang lebih 18% dari jumlah penduduk.

Sebagai data pembanding, pertumbuhan jumlah peserta asuransi pada tahun 1991 hanya mencapai sekitar 15%. Data lain dari bisnis asuransi jiwa pada tahun 1992 yang cukup signifikan kita perhatikan adalah kenaikan pendapatan premi (*premium income*) nasional sebesar 33%, dan kenaikan biaya operasi perusahaan yang pada tahun 1991 hanya 29,1%, pada tahun 1992 meningkat menjadi lebih dari 40%. Ini dikarenakan adanya peningkatan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan asuransi jiwa tersebut dalam upaya memenangkan persaingan merebut pangsa pasar. Komposisi pangsa pasar asuransi jiwa kini telah mengalami banyak perubahan, walaupun ada beberapa perusahaan yang tetap bertahan pada kedudukan semula, tetap sebagai *leading company*, di samping ada pula yang secara fantastis langsung menduduki ranking atas dalam upaya pencapaian premi serta perebutan pangsa pasar.

Itulah sekadar gambaran tentang persaingan yang terjadi di antara perusahaan-perusahaan dalam industri asuransi jiwa, yang dapat disimpulkan bahwa tingkat persaingan tersebut cukup tinggi (ketat).

2. Ancaman dari pendatang baru (*threat of new entrants*)

Dikarenakan bisnis asuransi jiwa kini menjadi "*promising business*", ditunjang lagi oleh berbagai kemudahan dengan adanya deregulasi di bidang asuransi yang memungkinkan masuknya modal ke tanah air, maka para pendatang baru (*new entrants*) ataupun calon pendatang dapat merupakan ancaman yang potensial serta perlu diantisipasi. Kemudahan tersebut antara lain dimungkinkannya pendirian perusahaan asuransi jiwa patungan (*joint venture*) dengan pihak asing (*foreign partner*) sebagai pemilik saham mayoritasnya, walaupun setelah 20 tahun sejak pendirian, komposisi saham tersebut harus sudah berubah, di mana pihak Indonesia (*local partner*) akan menjadi pemilik saham mayoritas.

Ancaman dari perusahaan swasta lokal yang baru sekalipun, tidak dapat kita abaikan, karena mereka pun bisa memiliki pakar-pakar strategi yang mampu merancang strategi bersaing yang tangguh dan mengimplementasikan konsep-konsep manajemen modern. Sedangkan perusahaan-perusahaan patungan, sudah tidak diragukan lagi kemampuannya, baik ditinjau dari segi permodalan maupun teknologi yang dipergunakan. Nah sekarang, para pelaku dalam bisnis asuransi jiwa harus lebih sadar akan pentingnya meningkatkan kemampuan serta profesionalisme dari sumber daya manusia (*human resources*) yang dimilikinya. Perusahaan yang sudah ada, harus mampu mempertahankan eksistensinya melalui cara-cara yang profesional, sehingga ancaman dari pendatang baru tidak menjadi hambatan baginya untuk terus tumbuh dan berkembang, bahkan dapat dijadikan sebagai "*spar-ring partner*" untuk lebih memajukan industri asuransi jiwa di negara kita ini. Memang ini terlalu idealis, namun bukan berarti tidak dapat dilaksanakan.

3. Kekuatan tawar-menawar pemasok (*bargaining power of suppliers*)

Yang dimaksud dengan pemasok di sini, adalah pemasok modal/dana usaha, sumber daya manusia serta

produk dan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan asuransi jiwa. Ini perlu kita kaji satu persatu. Sumber dana untuk bisnis asuransi jiwa, pada saat ini memang cukup baik, dalam arti bahwa banyak investor, baik di dalam negeri maupun di luar negeri yang bersedia menanamkan sebagian asetnya untuk berbisnis di bidang ini. Akan tetapi, untuk memperoleh dana tersebut, perusahaan harus memiliki reputasi yang baik serta didukung oleh sumber daya manusia yang profesional. Tanpa dukungan dari kedua faktor itu, perusahaan tidak akan mampu berbuat banyak, bahkan *bargaining power* yang dimiliki cenderung lemah, yang pada akhirnya akan mengakibatkan *inefficiency* dikarenakan oleh "*high cost*" dalam upaya memperoleh modal usaha. Demikian pula dengan jasa-jasa yang dibutuhkan. Perusahaan asuransi jiwa sebagai pemakai jasa, harus mampu mengenali karakteristik dan kewajaran harga jasa tersebut, serta mampu mengendalikan dan menjamin kontinuitas perolehannya.

Sedangkan pemasok sumber daya manusia, saat ini memiliki "*bargaining position*" yang lebih baik, karena kebutuhan tenaga ahli (*expert*) di bidang asuransi jiwa memang lebih besar daripada tenaga yang tersedia. Terlebih lagi dengan persyaratan yang telah ditetapkan oleh pemerintah, bahwa untuk meningkatkan profesionalisme dalam pengelolaan bisnis asuransi jiwa Indonesia, maka setiap perusahaan asuransi jiwa harus memiliki sumber daya manusia yang memenuhi kriteria tertentu, misalnya *Underwriter*, *Actuary*, dan *Investment Planner*.

Di samping menetapkan kriteria tertentu bagi tenaga profesional asuransi jiwa, pemerintah juga telah membantu mengatur serta menyediakan program-program pendidikan yang diperlukan. Namun demikian, perlu disadari bahwa keahlian seseorang tidak dapat diperoleh hanya melalui pendidikan, akan tetapi harus melalui serangkaian pembekalan yang terprogram serta pemberian kesempatan untuk melakukan pekerjaan (*tasks*) dan memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi

dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Oleh karena alasan itu pula, maka *bargaining position* dari pemasok sumber daya manusia tetap perlu diperhitungkan.

4. **Kekuatan tawar-menawar pemakai/pembeli asuransi (*bargaining power of buyers*)**

Pemakai atau pembeli jasa asuransi dapat berupa individu atau perusahaan, artinya bahwa masyarakat dapat secara individu menjadi nasabah perusahaan asuransi jiwa, dan dapat pula dilayani secara kolektif melalui pimpinan perusahaan. Oleh karena sifatnya yang demikian, maka kita mengenal "*Individual Insurance*" dan "*Group Insurance*". Perlakuan terhadap keduanya memang berbeda, namun tujuannya tetap sama, yaitu memberikan proteksi kepada orang yang jiwanya dipertanggungjawabkan atau diasuransikan.

Dikarenakan oleh banyaknya pilihan alternatif yang dapat diambil sebagai akibat dari banyaknya jumlah perusahaan asuransi jiwa yang beroperasi, maka "*bargaining position*" dari pihak nasabah ini menjadi semakin kuat, yang berarti pula bahwa perusahaan harus mempunyai "*extra efforts*" untuk dapat menjaring para calon nasabah maupun mempertahankan nasabah yang telah ada melalui keunggulan kompetitif yang ia miliki. Di sini diperlukan pakar strategi yang dapat menentukan strategi apa yang akan dipergunakan dalam upaya meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menjaring para calon nasabah dan mempertahankan/memelihara nasabah yang telah ada.

Dengan semakin banyaknya pilihan alternatif seperti telah kita bahas di atas ini, maka perlu kita sadari bahwa *bargaining position* dari pembeli asuransi pada saat ini cukup kuat, bahkan diperkirakan akan semakin menguat.

5. **Ancaman dari produk pengganti asuransi (*threat of substitute products*)**

Pada dasarnya asuransi jiwa dapat memberikan manfaat kepada seseorang yang jiwanya dipertanggung-

kan/diasuransikan, atau dapat pula manfaat tersebut diberikan kepada ahli waris (*beneficiaries*) dari orang tersebut, sehingga yang dimaksud dengan produk pengganti atau "*substitute products*" bagi asuransi jiwa adalah produk-produk atau jasa yang dapat memberikan manfaat yang serupa kepada orang yang jiwanya diasuransikan atau kepada ahli warisnya.

Jika kita perhatikan, banyak produk yang dihasilkan oleh lembaga-lembaga keuangan (*financial institutions*) terutama perbankan memiliki karakteristik yang serupa dengan produk jasa asuransi jiwa. Misalnya saja, kalau di asuransi jiwa terdapat asuransi pemilikan rumah (APR), di industri perbankan dapat kita jumpai kredit pemilikan rumah (KPR); kalau di asuransi jiwa terdapat asuransi dana haji, maka di salah satu bank dapat kita temukan Tabungan Haji Indonesia, dan masih banyak lagi contoh-contoh substitusi tersebut, yang pada saat ini tampaknya produk pengganti asuransi variasinya semakin banyak yang berarti bahwa ancaman dari produk substitusi semakin tinggi. Namun demikian, sifat substitusi itu ada kalanya justru dapat memberikan keuntungan bagi pihak perusahaan asuransi jiwa, asalkan mereka memiliki jurus-jurus pemasaran yang strategis. Memang demikianlah sifat dari suatu produk yang dapat saling mensubstitusi satu dengan lainnya, dapat dipandang sebagai suatu ancaman, tetapi dapat dinilai sebagai hal yang menguntungkan.

Dari berbagai hal yang telah kita bahas sebelumnya serta dikaitkan dengan berbagai faktor lain yang relevan, kita dapat membuat catatan tentang beberapa faktor yang mendorong semakin meningkatnya persaingan dalam industri asuransi jiwa, sebagai berikut:

1. Industri asuransi jiwa, memang dapat dinilai sebagai "*promising business*" di Indonesia, karena negara kita ini memang sedang melakukan pembangunan menuju ke arah terciptanya negara industri, di mana kesadaran ma-

syarakat untuk memberikan proteksi terhadap jiwa maupun harta yang dimilikinya cenderung semakin tinggi.

2. Pengetahuan masyarakat yang semakin luas serta tingkat pendidikan yang semakin tinggi, juga merupakan salah satu faktor pendorong meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya masa depan mereka, dan ini berarti bahwa peluang bisnis asuransi jiwa menjadi semakin menarik bagi para investor.

3. Deregulasi di bidang moneter yang dilakukan oleh pemerintah juga telah menjamah sektor asuransi, di mana asuransi jiwa termasuk di dalamnya, dan dari kebijakan pemerintah mengenai perasuransian, tampak adanya kemudahan-kemudahan yang oleh banyak kalangan dinilai lebih membuka peluang bagi tumbuhnya industri asuransi jiwa di negara kita. Memang beberapa ketentuan dirasakan memerlukan ekstra pemikiran, namun kesemuanya itu bertujuan meningkatkan profesionalisme dalam mengembangkan asuransi jiwa. Dengan deregulasi itu pula terbuka peluang bagi para investor asing yang ingin menanamkan kekayaannya di bidang asuransi jiwa di Indonesia.

4. Dari kacamata makro, stabilitas nasional, baik di bidang politik maupun hankamnas yang dapat dikatakan terkendali, merupakan faktor penting yang menjadi salah satu pertimbangan utama bagi para investor asing, dan ini dapat kita lihat dengan munculnya perusahaan-perusahaan asuransi jiwa patungan yang baru, yang justru memacu para pengelola perusahaan asuransi jiwa lokal untuk lebih meningkatkan profesionalismenya dalam menjalankan bisnisnya. Ini merupakan kondisi yang sangat positif untuk kemajuan industri asuransi jiwa di negara kita.

5. Persaingan dalam memperebutkan tenaga-tenaga ahli di bidang asuransi jiwa juga cukup tinggi, karena kecepatan tumbuhnya industri asuransi jiwa belum disertai dengan penyiapan

sumber daya manusia yang terprogram secara baik. Hal ini menambah ramainya persaingan antarperusahaan dalam industri ini.

6. Posisi para calon nasabah dan nasabah perusahaan asuransi jiwa juga semakin kuat karena semakin tersedianya berbagai pilihan alternatif, sehingga memaksa para pengelola bisnis asuransi jiwa untuk terus meningkatkan profesionalismenya, terutama dalam bidang pemasaran, operasi, keuangan dan *customer service*.
7. Deregulasi di bidang moneter, sekaligus juga menjamah industri perbankan, yang memacu tumbuhnya bank-bank baru maupun inovasi produk perbankan secara lebih kreatif. Hal ini melahirkan produk substitusi bagi industri asuransi jiwa, yang kenyataannya produk dari kedua industri ini memang dapat saling mensubstitusi, walaupun kalau kita kaji secara cermat masing-masing produk itu memiliki keunikan tersendiri yang dapat diangkat menjadi *competitive advantage*

factor. Ada kalanya terjadi kanibalisme yang tidak dapat dihindari dalam pemasaran kedua produk yang saling mensubstitusi tersebut. Ini perlu diwaspadai oleh grup-grup perusahaan di mana di dalamnya terdapat *subsidiaries* dengan produk yang saling mensubstitusi. Dalam hal ini, diperlukan *strategist* di tingkat *holding*, yang sekaligus mampu menentukan produk apa yang harus dihasilkan oleh masing-masing *subsidiary* (anak perusahaan) dalam grupnya.

Berdasarkan uraian-uraian tentang situasi yang terjadi dalam industri asuransi jiwa ini, kiranya kita dapat menarik kesimpulan yang sangat penting, bahwa untuk dapat mempertahankan eksistensinya tidak ada cara lain bagi para pengelola perusahaan asuransi jiwa di Indonesia ini, kecuali secara terus menerus mengantisipasi perubahan-perubahan apa yang akan terjadi di masa mendatang serta mempersiapkan diri melalui peningkatan profesionalisme di bidang tersebut. Cara lama yang hanya mengandalkan "*internal scrutiny*" kiranya tidak dapat lagi diterapkan.

Daftar Pustaka

1. Andrews, Kenneth R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
2. Fuad, H. Noor (1993). "Life Insurance Business Development in Indonesia", *Life Insurance News*, December, Japan: FALIA.
3. Hax, Arnold C. dan Nicolas S. Majluf (1984). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
4. Porter, Michel E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
5. Scherer, F.M. (1980). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Chicago: Rand Mc.Nally.
6. Tregoe, Benjamin B. dan John W. Zimmerman (1980). *Top Management Strategy*. New York: Simon and Schuster.

* H. Noor Fuad SE, MBA, Ph.D. adalah alumni Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya, Angkatan 1991. Sekarang menjabat sebagai Vice President Director, PT AJ Bumiputera John Hancock.