

**THE 5P MODEL AS A STRATEGY FOR OPTIMIZING NEW BUSINESS
PREMIUMS IN GENERAL INSURANCE CAPTIVE MARKETS**

**MODEL 5P SEBAGAI STRATEGI OPTIMALISASI PREMI BARU PADA
CAPTIVE MARKET ASURANSI UMUM**

Pambudi Nugroho¹, Suhartono², Antonius Anton Lie³

Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti, Jakarta, Indonesia^{1,2,3}

Pambudinugroho2422@gmail.com¹

ABSTRACT

Conglomerate-affiliated general insurers may have privileged market access, but affiliation does not automatically generate new premiums. This study diagnoses the gap between ecosystem synergy potential and realization at PT Asuransi XYZ and develops a theory-informed 5P model. It uses an applied single-case design within the diagnostic phase of organizational action research. Data cover January–May 2026 targets and realizations, 71 affiliated entities, 143 business opportunities, pipeline records, quotations, and root-cause documents. The analysis applies descriptive statistics, gap analysis, an effort–result matrix, root-cause analysis, and theoretical pattern matching. Premium potential reached IDR231.86 billion, while realization was IDR44.09 billion, equal to 29.39% of the annual target and 19.02% of potential. Data and documentation issues represented 56.71% of unrealized estimated gross written premium, followed by pricing and reinsurance constraints at 31.22%. The proposed 5P model integrates Pemetaan, Parenting, Prudensi, Proposisi, and Pengendalian to support traceable and technically viable premium conversion.

Keywords: *Captive Market, Conglomerate Ecosystem, Cross-Business Synergy, General Insurance, Organizational Action Research*

ABSTRAK

Perusahaan asuransi umum yang terafiliasi dengan konglomerasi dapat memiliki akses pasar istimewa, tetapi afiliasi tidak otomatis menghasilkan premi baru. Penelitian ini mendiagnosis kesenjangan antara potensi dan realisasi sinergi ekosistem pada PT Asuransi XYZ serta mengembangkan Model 5P berbasis teori. Penelitian menggunakan desain studi kasus tunggal terapan pada fase diagnosis *organizational action research*. Data mencakup target dan realisasi Januari–Mei 2026, 71 entitas afiliasi, 143 peluang bisnis, catatan pipeline, quotation, dan dokumen akar penyebab. Analisis dilakukan melalui statistik deskriptif, gap analysis, matriks effort–result, root-cause analysis, dan theoretical pattern matching. Potensi premi mencapai Rp231,86 miliar, sedangkan realisasi Rp44,09 miliar atau 29,39% dari target tahunan dan 19,02% dari potensi. Masalah data dan dokumentasi menyumbang 56,71% estimasi gross written premium yang belum terealisasi, diikuti kendala harga dan reasuransi sebesar 31,22%. Model 5P mengintegrasikan Pemetaan, Parenting, Prudensi, Proposisi, dan Pengendalian untuk mendukung konversi premi yang terukur dan layak secara teknis.

Kata Kunci: *Captive Market, Ekosistem Konglomerasi, Sinergi Lintas Bisnis, Asuransi Umum, Organizational Action Research.*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan perusahaan asuransi umum tidak hanya ditentukan oleh luasnya pasar, tetapi oleh kemampuan mengubah kebutuhan proteksi menjadi risiko yang dapat dinilai, ditawarkan, disetujui dan diterbitkan sebagai polis. Tantangan tersebut semakin penting ketika portofolio bertumpu pada bisnis perpanjangan. *Renewal* menjaga kesinambungan pendapatan, tetapi tidak selalu menciptakan sumber pertumbuhan baru. Karena itu,

perusahaan memerlukan mekanisme yang mampu menemukan *new account*, *new project*, objek baru, dan sumber bisnis baru tanpa menurunkan disiplin *underwriting*.

Konglomerasi menyediakan konteks yang unik bagi pengembangan tersebut. Perusahaan induk, entitas afiliasi, aset, proyek, *vendor*, *tenant*, pelanggan, karyawan, serta mitra usaha membentuk jaringan kebutuhan proteksi yang secara teoritis dapat menjadi *captive market*. Dalam artikel ini,

captive market berarti pasar internal dan relasional yang berada dalam jangkauan ekosistem grup, bukan *captive insurance company*. Kedekatan kepemilikan memberikan akses awal, tetapi setiap peluang tetap harus melalui pengumpulan informasi, seleksi risiko, penetapan tarif, dukungan reasuransi, negosiasi, dan keputusan calon tertanggung.

Literatur ekosistem menempatkan penciptaan nilai pada hubungan komplementer antarpihak yang melampaui batas formal perusahaan (Jacobides et al., 2018). Kelompok usaha dapat memperluas akses terhadap sumber daya, tetapi manfaat afiliasi bergantung pada tata kelola dan biaya koordinasi internal (Dau et al., 2021). Dengan demikian, daftar entitas grup belum dapat diperlakukan sebagai pendapatan. Nilai baru muncul ketika hubungan, informasi, sumber daya, dan kapabilitas diorkestrasi menjadi aktivitas bersama yang menghasilkan keluaran terukur (Foss et al., 2023; Shen et al., 2024).

Persoalan tersebut dapat dijelaskan melalui perbedaan antara *synergy potential* dan *synergy realization*. Potensi sinergi menggambarkan manfaat yang tersedia dari kombinasi akses dan sumber daya, sedangkan realisasi sinergi menunjukkan nilai yang benar-benar tercipta setelah biaya koordinasi, kompromi, kendala teknis, dan keputusan pasar diperhitungkan (Knoll, 2008; Holtström & Anderson, 2021). Burford et al. (2025) memperluas pandangan ini dengan menunjukkan bahwa posisi dan hubungan pihak ketiga dalam ekosistem juga dapat menjadi sumber nilai. Dalam asuransi umum, realisasi sinergi memiliki syarat tambahan: peluang harus layak secara teknis dan didukung kapasitas risiko.

Kondisi PT Asuransi XYZ memperlihatkan kesenjangan tersebut secara nyata. Perusahaan berada dalam konglomerasi yang bergerak pada properti, keuangan, industri, hotel, ritel, telekomunikasi, dan aktivitas lain. Pemetaan internal tahun 2026 mengidentifikasi potensi *captive market* Rp231,86 miliar, lebih besar daripada target tahunan segmen Group sebesar Rp150 miliar. Namun realisasi Januari–Mei baru Rp44,09 miliar. Angka tersebut setara dengan 80,16% target periode, 29,39% target tahunan, dan hanya 19,02% dari potensi yang telah dipetakan. Artinya, masalah utama bukan semata-mata ketiadaan pasar, melainkan lemahnya mekanisme konversi.

Penelitian terdahulu telah membahas *corporate parenting*, strategi horizontal, orkestrasi ekosistem, dan *cross-selling* asuransi. *Corporate parenting* menciptakan nilai ketika intervensi pusat korporasi sesuai dengan kebutuhan unit bisnis (Feldman, 2021; Galpin, 2019). Strategi horizontal memerlukan struktur, budaya, serta hubungan formal dan informal yang mendorong kerja lintas unit (Verma et al., 2022). Pada asuransi umum, durasi *cross-selling* juga dipengaruhi karakteristik pelanggan, produk, kontrak, wilayah, dan saluran (Staudt & Wagner, 2022). Namun, kajian yang menghubungkan ekosistem konglomerasi, tata kelola *pipeline*, kehati-hatian *underwriting*, dan realisasi premi baru pada perusahaan asuransi umum Indonesia masih terbatas.

Landasan Teoretis Model 5P

Model 5P dalam artikel ini tidak diposisikan sebagai teori yang telah mapan atau diadopsi secara utuh dari satu sumber. Model tersebut merupakan model konseptual tingkat menengah berbasis teori (*theory-informed*

conceptual synthesis) yang dibangun secara abduktif dari pola diagnosis empiris dan lima rumpun literatur. Posisi ini penting agar kebaruan penelitian tidak berhenti pada pembentukan akronim, tetapi menunjukkan integrasi mekanisme yang menjelaskan bagaimana *synergy potential* dikonversi menjadi *synergy realization* pada *captive market* asuransi umum.

Pemetaan berakar pada perspektif *ecosystem-as-structure* dan *ecosystem blueprint*. Ekosistem terbentuk dari komplementaritas, posisi aktor, aktivitas, serta ketergantungan yang melampaui batas formal perusahaan; karena itu, penciptaan nilai membutuhkan identifikasi aktor, peran, aliran sumber daya, dan kondisi yang membentuk desain ekosistem (Jacobides et al., 2018; Lingens et al., 2021). Literatur orkestrasi juga menempatkan strategic design dan resource integration sebagai praktik awal untuk mengarahkan pertumbuhan ekosistem (Shen et al., 2024). Dalam penelitian ini, prinsip tersebut diterjemahkan menjadi pemetaan *source of business*, nilai potensi, tahap *pipeline*, PIC, bukti, dan tenggat.

Parenting bertumpu pada *corporate parenting advantage*, *horizontal strategy*, dan *ecosystem leadership*. Pusat korporasi menciptakan nilai ketika intervensinya sesuai dengan kebutuhan unit bisnis, bukan ketika mengambil alih seluruh keputusan operasional (Feldman, 2021). Pada konglomerasi, strategi horizontal memerlukan struktur koordinasi serta hubungan formal dan informal yang mendukung kerja lintas unit (Verma et al., 2022), sedangkan kepemimpinan ekosistem membutuhkan kemampuan membentuk visi bersama, menggerakkan partisipasi, dan mengonfigurasi sumber daya (Foss et

al., 2023). Oleh sebab itu, parenting dalam Model 5P dipahami sebagai fungsi pembukaan akses, *lead-sharing*, penyelarasan peran, dan eskalasi keputusan lintas entitas.

Prudensi memperoleh dasar dari literatur manajemen risiko asuransi sebagai proses bisnis. Ahmed et al. (2022) menunjukkan bahwa manajemen risiko dapat menjadi sumber keunggulan apabila terintegrasi dengan proses dan keputusan perusahaan. Dalam konteks asuransi umum, akses pasar baru belum menghasilkan nilai sebelum informasi risiko, *appraisal*, tarif, *wording*, kapasitas reasuransi, dan kelayakan *underwriting* memenuhi standar. Prudensi dengan demikian bukan penghambat penjualan, melainkan mekanisme penyaringan yang memastikan realisasi sinergi menghasilkan pertumbuhan premi yang sehat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Proposisi berakar pada *customer value proposition* dan *business model*. *Customer value proposition* menjelaskan bagaimana perusahaan mengomunikasikan dan memberikan manfaat yang relevan kepada pelanggan (Payne et al., 2017), sedangkan model bisnis menghubungkan penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai (Teece, 2010). Dalam penelitian ini, proposisi berarti menerjemahkan kebutuhan dan fase risiko menjadi solusi proteksi yang dapat diterapkan, seperti perlindungan *fitting-out*, *provisional sum insured*, *blanket declaration*, atau struktur pembayaran premi yang sesuai dengan kebutuhan tertanggung dan ketentuan teknis.

Pengendalian didasarkan pada pengendalian antarorganisasi dan *Action Research*. Hubungan lintas perusahaan membutuhkan kombinasi mekanisme koordinasi, berbagi informasi, target, evaluasi, dan

pengendalian yang sesuai dengan tingkat ketergantungan antaraktor (Caglio & Ditillo, 2008). *Action Research* menambahkan logika siklikal melalui perencanaan, tindakan, evaluasi, dan refleksi untuk menghasilkan pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti (Shani & Coghlan, 2021). Karena itu, pengendalian dalam Model 5P mencakup *dashboard*, SLA, *aging* prospek, audit trail, review berkala, dan keputusan lanjut-perbaiki-tutup.

Secara keseluruhan, kelima unsur tersebut membentuk mekanisme berurutan sekaligus berumpan balik. Pemetaan membuat peluang terlihat; Parenting membuka akses dan menyelaraskan aktor; Prudensi menyaring kelayakan teknis; Proposisi membentuk solusi yang relevan; dan Pengendalian menjaga disiplin perpindahan *pipeline* serta pembelajaran. Model 5P tidak mengklaim hubungan kausal yang telah teruji. Dalam artikel ini, model diposisikan sebagai proposisi konseptual hasil diagnosis yang validitas praktis dan teoretisnya perlu diuji secara longitudinal melalui Siklus 1 dan Siklus 2 *Action Research*.

Artikel ini berkontribusi pada tiga sisi. Pertama, penelitian mengoperasionalkan perbedaan *synergy potential* dan *synergy realization* menggunakan data peluang, proses, serta hasil finansial. Kedua, akar penyebab tidak hanya dihitung berdasarkan frekuensi kasus, tetapi ditimbang dengan nilai estimasi GWP agar prioritas manajerial mengikuti materialitas ekonominya. Ketiga, penelitian mengembangkan Model 5P sebagai sintesis konseptual berbasis teori yang mengintegrasikan Pemetaan, Parenting, Prudensi, Proposisi, dan Pengendalian untuk menjelaskan

mekanisme realisasi sinergi pada *captive market* asuransi umum.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian menjawab dua pertanyaan: (1) bagaimana struktur kesenjangan antara potensi *captive market*, target, proses konversi, dan realisasi premi segmen Group PT Asuransi XYZ; dan (2) model tindakan apa yang paling relevan untuk mengubah akses ekosistem menjadi premi baru yang terlacak, layak teknis, dan berkelanjutan? Artikel ini melaporkan fase diagnosis dan perumusan tindakan. Efektivitas kausal intervensi belum diklaim sebelum data siklus tindakan dan register premi baru tersedia secara lengkap.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain studi kasus tunggal terapan yang ditempatkan dalam fase diagnosis *organizational Action Research*. Desain ini dipilih karena masalah yang diteliti merupakan persoalan organisasi nyata yang membutuhkan pengetahuan sekaligus tindakan perbaikan. *Action Research* dalam bisnis dan manajemen menekankan kolaborasi, keterlacakan proses, refleksi, dan pembentukan actionable knowledge (Coghlan & Shani, 2018; Shani & Coghlan, 2021). Artikel ini tidak menyajikan keseluruhan siklus sebagai hasil final, melainkan memusatkan analisis pada diagnosis Januari–Mei 2026 dan rancangan tindakan yang diturunkan dari bukti tersebut.

Unit analisis adalah proses konversi satu peluang bisnis dari ekosistem konglomerasi menjadi polis dan premi pada segmen Group PT Asuransi XYZ. Satu entitas dapat mempunyai beberapa objek, produk, atau sumber bisnis. Karena itu, organisasi terdiri atas 71 entitas, sedangkan unit observasi kuantitatif

berjumlah 143 peluang. Data mencakup target dan realisasi bulanan, estimasi potensi, segmentasi, produk, core business, *source of business*, effort level, result level, status *quotation*, estimasi GWP, dan akar penyebab setiap kasus.

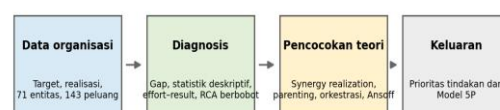
Sumber bukti meliputi laporan target dan produksi, mapping *captive market*, *dashboard pipeline*, *quotation* dan status penawaran, dokumen root cause analysis, serta catatan proses internal. Observasi partisipatif peneliti sebagai praktisi digunakan untuk memahami urutan kejadian, tetapi interpretasi hanya dipertahankan apabila dapat ditautkan dengan dokumen atau catatan kasus. Transkrip wawancara dan FGD yang belum terdokumentasi seragam tidak digunakan sebagai kutipan temuan aktual. Langkah ini diambil untuk menghindari klaim yang melampaui evidensi.

Analisis dilakukan dalam lima tahap. Pertama, rekonsiliasi nilai dan periode untuk membedakan target periode, target tahunan, realisasi, potensi, pending, dan *close file*. Kedua, statistik deskriptif digunakan untuk menilai rerata, deviasi standar, koefisien variasi, dan volatilitas pencapaian. Ketiga, *gap analysis* membandingkan realisasi dengan target dan potensi. Keempat, matriks *effort-result* digunakan untuk memetakan prioritas berdasarkan kebutuhan usaha dan peluang hasil. Kelima, akar penyebab dikelompokkan dan ditimbang berdasarkan estimasi GWP agar materialitas masalah terlihat. Temuan kemudian dicocokkan dengan cross-business synergy, *corporate parenting*, strategi horizontal, orkestrasi ekosistem, dan Ansoff Growth Matrix.

Keabsahan dijaga melalui triangulasi dokumen, pemeriksaan konsistensi antarlembar data,

pemisahan fakta–interpretasi–rencana, dan audit trail terhadap perubahan klasifikasi. Data simulasi Juni–Desember tidak diperlakukan sebagai realisasi. Peluang *close file* tidak dimasukkan kembali sebagai *pipeline* aktif, sedangkan pending hanya diperlakukan sebagai peluang bersyarat. Pendekatan ini mengurangi optimisme semu dan menjaga batas inferensi penelitian.

Alur Analisis Fase Diagnosis Action Research



Triangulasi dokumen, rekonsiliasi nilai, dan audit trail digunakan untuk menjaga keterlacakan.

Gambar 1. Alur Analisis Fase Diagnosis Action Research

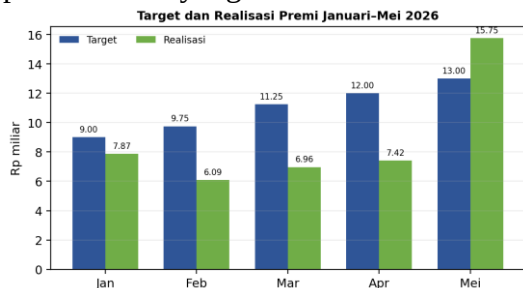
Sumber: Dikembangkan oleh peneliti (2026).

HASIL DAN PEMBAHASAN Kesenjangan Potensi, Target, dan Realisasi

Realisasi premi Januari–Mei 2026 mencapai Rp44,09 miliar dari target periode Rp55,00 miliar atau 80,16%. Posisi tersebut tampak moderat apabila hanya dibandingkan dengan target sampai Mei, tetapi menjadi lebih kritis ketika diletakkan terhadap target tahunan Rp150,00 miliar. Realisasi baru 29,39% sehingga tersisa Rp105,91 miliar untuk Juni–Desember. Dibandingkan potensi *captive market* Rp231,86 miliar, realisasi baru 19,02%.

Empat dari lima bulan berada di bawah target. Januari mencapai 87,39%, Februari 62,46%, Maret 61,91%, dan April 61,83%, sedangkan Mei mencapai 121,15%. Rata-rata realisasi bulanan Rp8,818 miliar dengan deviasi standar Rp3,930 miliar dan koefisien variasi 44,57%. Variasi ini jauh lebih tinggi daripada pola target. Dengan demikian,

persoalan bukan hanya kekurangan nominal, tetapi ketidakstabilan konversi antarbulan. Surplus pada satu bulan belum membentuk kemampuan pertumbuhan yang struktural.



Gambar 2. Target dan Realisasi Premi Januari–Mei 2026

Sumber: Data internal PT Asuransi XYZ (2026), diolah peneliti.

Tabel 1. Kinerja Premi Segmen Group Januari–Mei 2026 (Rp miliar)

Bulan	Target	Realisasi	R/T
Januari	9,000	7,865	87,39%
Februari	9,750	6,090	62,46%
Maret	11,250	6,965	61,91%
April	12,000	7,420	61,83%
Mei	13,000	15,750	121,15%
Total	55,000	44,090	80,16%

Sumber: Data internal PT Asuransi XYZ (2026), diolah peneliti.

Struktur Potensi: Besar tetapi Terkonsentrasi

Pemetaan 71 entitas menghasilkan 143 peluang dengan total potensi Rp231,86 miliar. Segmen corporate menyumbang Rp189,355 miliar atau 81,67%, sedangkan segmen individu Rp37,405 miliar atau 16,13%. Dari sisi produk, *Property* mendominasi Rp194,150 miliar atau 83,74%, diikuti Motor Vehicle Rp35,900 miliar atau 15,48%. Konsentrasi tersebut menunjukkan bahwa pola *captive market* masih berangkat dari proteksi aset dan belum sepenuhnya menjadi ekosistem sumber bisnis yang beragam.

Konsentrasi juga terlihat pada core business dan *source of business*. *Office Building* menyimpan Rp129,150 miliar atau 55,70% potensi. *Tenant* merupakan

sumber terbesar dengan Rp174,900 miliar atau 75,43%, sedangkan karyawan Rp35,900 miliar atau 15,48%. Temuan ini penting karena peluang terbesar justru berada pada aktor yang terhubung dengan entitas grup, bukan hanya pada aset entitas itu sendiri. Transformasi dari asset-based *captive market* menuju ecosystem-based *captive market* dengan demikian memiliki dasar empiris, tetapi memerlukan data *tenant*, akses pengambil keputusan, dan desain penawaran yang berbeda dari bisnis *renewal* biasa.

Dalam perspektif ekosistem, dominasi *tenant* menunjukkan adanya komplementaritas relasional. PT Asuransi XYZ tidak memiliki hubungan kepemilikan langsung dengan seluruh *tenant*, tetapi posisi perusahaan grup sebagai pemilik atau pengelola lokasi dapat membuka akses. Nilai baru hanya muncul apabila akses tersebut diterjemahkan menjadi daftar kebutuhan, data risiko, izin pendekatan, dan penawaran yang relevan. Hal ini sejalan dengan Jacobides et al. (2018) bahwa arsitektur ekosistem bergantung pada pengaturan peran dan komplementaritas, bukan sekadar keberadaan jaringan.

Tabel 2. Konsentrasi Utama Potensi Captive Market

Dimensi	Kategori dominan	Potensi	Porsi
Produk	Property	194,150	83,74%
Core business	Office Building	129,150	55,70%
Source of business	Tenant	174,900	75,43%
Segmentasi	Corporate	189,355	81,67%

Sumber: Data mapping PT Asuransi XYZ (2026), diolah peneliti.

Matriks *Effort–Result* dan Prioritas Eksekusi

Matriks *effort–result* memperlihatkan bahwa 69 peluang senilai Rp187,350 miliar atau 80,80% berada pada kategori low effort–high

result. Tiga peluang senilai Rp8,305 miliar berada pada medium effort–high result. Sebaliknya, 69 peluang senilai Rp34,400 miliar berada pada high effort–medium result. Komposisi ini menunjukkan bahwa organisasi sebenarnya memiliki kelompok *quick wins* yang besar, tetapi peluang tersebut belum otomatis menjadi premi karena disiplin dasar konversi belum konsisten.

Label low effort tidak berarti peluang dapat dibiarkan. Kategori ini tetap membutuhkan data minimum, PIC, target waktu, *quotation*, dan keputusan berikutnya. Keunggulannya terletak pada hambatan yang relatif lebih rendah dibandingkan nilai yang mungkin diperoleh. Sementara itu, kategori high effort–medium result memerlukan selective focus. Apabila seluruh peluang diperlakukan sama, aktivitas tinggi dapat menghasilkan kesibukan tanpa perpindahan *pipeline* yang memadai. Temuan ini mendukung pemisahan effort level dan result level sebagai alat alokasi sumber daya, bukan sekadar evaluasi tenaga pemasar.

Implikasi teoretisnya adalah bahwa realisasi sinergi bersifat selektif. Chaturvedi dan Weigelt (2024) menunjukkan bahwa sinergi pendapatan dan biaya membutuhkan konfigurasi integrasi yang berbeda. Dalam kasus ini, peluang bernilai tinggi dengan hambatan rendah memerlukan standardisasi eksekusi, sedangkan peluang teknis-komersial yang kompleks memerlukan integrasi fungsi secara lebih intensif.

Tabel 3. Distribusi Peluang Berdasarkan Matriks Effort–Result

Effort-Result	Jumlah	Potensi	Porsi
Rendah-Tinggi	69	187,350	80,80%
Sedang-Tinggi	3	8,305	3,58%
Tinggi-Sedang	69	34,400	14,84%
Tinggi-Tinggi	1	1,500	0,65%
Rendah-Sedang	1	0,305	0,13%

Sumber: Data mapping PT Asuransi XYZ (2026), diolah peneliti.

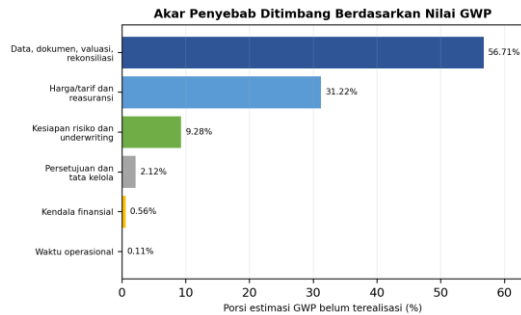
Akar Penyebab: Execution Gap yang Bersifat Lintas Fungsi

Analisis terhadap kasus pending dan *close file* menghasilkan estimasi GWP belum terealisasi Rp22,425 miliar. Sebesar Rp15,410 miliar masih berstatus pending, sedangkan Rp7,015 miliar telah *close file*. Pemisahan ini penting karena *close file* merupakan kehilangan peluang dan tidak boleh tetap dimasukkan sebagai forecast aktif. Jika hanya nilai pending ditambahkan secara hipotetis pada realisasi, nominalnya cukup menutup gap target periode. Perhitungan tersebut bukan proyeksi keberhasilan, tetapi menunjukkan bahwa titik kritis terdapat pada kualitas dan kecepatan konversi.

Ketika akar penyebab ditimbang dengan nilai GWP, masalah data, dokumen, valuasi, dan rekonsiliasi mencapai Rp12,718 miliar atau 56,71%. Masalah harga, tarif, dan reasuransi mencapai Rp7,000 miliar atau 31,22%. Dua kelompok tersebut mencakup 87,93% nilai yang belum terealisasi. Kesiapan risiko dan *underwriting* menyumbang 9,28%, sedangkan tata kelola persetujuan, keterbatasan finansial, dan waktu operasional memiliki porsi lebih kecil.

Hasil ini mengubah arah diagnosis. Menambah kunjungan pemasaran tidak akan menyelesaikan mayoritas nilai tertahan apabila objek belum selesai dinilai, data kapal tidak lengkap, tarif reasuransi tidak kompetitif, atau fase konstruksi belum memenuhi syarat *Property All Risks*. Pada perusahaan asuransi, fungsi pengelolaan risiko bukan penghambat penjualan, melainkan bagian dari proses bisnis yang menjaga kualitas pertumbuhan (Ahmed et al., 2022). Solusi karena itu harus menghubungkan pemasaran, *underwriting*, reasuransi,

operasional, dan pengambil keputusan grup.



Gambar 3. Akar Penyebab Berdasarkan Materialitas GWP
 Sumber: Data root cause analysis PT Asuransi XYZ (2026), diolah peneliti.

Tabel 4. Akar Penyebab Berbobot Nilai dan Arah Intervensi

Akar penyebab	GWP	Porsi	Arah tindakan
Data/dokumen/valuasi	12.718	56.71%	Database, checklist, SLA
Tarif dan reasuransi	7.000	31.22%	Skema kapasitas dan negosiasi
Kesiapan risiko	2.082	9.28%	Early engagement dan risk improvement
Tata kelola/approval	0.475	2.12%	Forum keputusan dan eskalasi
Lainnya	0.150	0.67%	Solusi pembayaran dan fase risiko

Sumber: Data internal PT Asuransi XYZ (2026), diolah peneliti.

Model 5P Realisasi Sinergi Ekosistem

Berdasarkan pola temuan dan landasan teoretis tersebut, penelitian mengoperasionalkan Model 5P sebagai arsitektur tindakan untuk mengubah potensi menjadi premi. Model ini bukan teori 5P yang telah mapan dan bukan daftar program terpisah, melainkan sintesis konseptual yang menghubungkan lima mekanisme saling bergantung: Pemetaan memastikan peluang dapat dilihat; Parenting membuka akses dan keputusan; Prudensi memastikan kelayakan teknis; Proposisi menghubungkan kebutuhan dengan solusi; dan Pengendalian menjaga perpindahan *pipeline* serta pembelajaran.

P pertama adalah Pemetaan. Setiap peluang memerlukan kode kasus, *source of business*, estimasi premi,

tahap aktual, dokumen minimum, PIC, tindakan berikutnya, dan tenggat. Pemetaan mengubah *captive market* dari daftar hubungan menjadi portofolio peluang. *Dashboard* tunggal diperlukan agar status pending, aktif, dan *close file* tidak tercampur. Indikator awal adalah kelengkapan data, umur prospek, waktu tinggal per tahap, dan rasio perpindahan tahap.

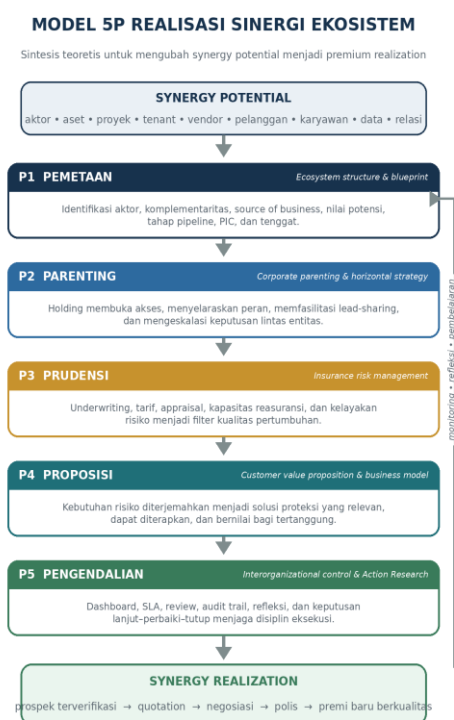
P kedua adalah Parenting. Holding atau pusat grup berperan sebagai synergy manager yang membuka akses, memfasilitasi *lead-sharing*, menetapkan forum lintas entitas, dan membantu eskalasi keputusan. Peran ini tidak mengambil alih *underwriting*. Nilai *corporate parenting* muncul ketika intervensi pusat sesuai dengan kebutuhan unit dan mengurangi hambatan yang tidak dapat diselesaikan sendiri oleh perusahaan asuransi (Feldman, 2021). Pembagian peran tersebut mencegah parenting disadvantage berupa birokrasi atau tekanan menerima risiko yang tidak layak.

P ketiga adalah Prudensi. Peluang harus masuk lebih awal ke fungsi *underwriting* dan reasuransi agar ketidaksesuaian fase risiko, tarif, kapasitas, *appraisal*, serta *wording* dapat diidentifikasi sebelum tenggat penutupan. Bentuk tindakannya mencakup early engagement, pre-approval capacity, risk improvement, basis data riwayat risiko, dan SLA *quotation*. Prudensi memastikan percepatan proses tidak mengorbankan kecukupan tarif dan kualitas portofolio.

P keempat adalah Proposisi. Produk standar perlu diterjemahkan menjadi solusi yang sesuai fase dan pola kebutuhan, misalnya perlindungan *tenant* saat fitting-out, *provisional sum insured*, *blanket declaration* untuk exposure dinamis, atau pengaturan pembayaran premi yang sesuai tata

kelola. Pengembangan ini mengikuti logika *market penetration* dan *market development*, disertai *product development* secara selektif (Ansoff, 1957). Diversifikasi tidak menjadi prioritas sebelum kebutuhan dan kapasitas terbukti.

P kelima adalah Pengendalian. Organisasi memerlukan review mingguan, refleksi berkala, decision log, dan aturan lanjut-perbaiki-tutup. Premi adalah indikator hasil yang terlambat; karena itu manajemen harus memantau indikator proses sebelum polis terbit. Pengendalian juga mengharuskan setiap klaim keberhasilan ditautkan dengan kode kasus, urutan aktivitas, keputusan teknis, tanggal polis, dan premi baru. Prinsip ini sejalan dengan *Action Research* yang menuntut hubungan antara tindakan, observasi, refleksi, dan pembelajaran organisasi.



Gambar 4. Landasan Teoretis dan Alur Model 5P Realisasi Sinergi Ekosistem

Sumber: Sintesis peneliti berdasarkan literatur terkait (2026).

Tabel 5. Operasionalisasi Model 5P

Pilar	Fungsi utama	Indikator awal
Pemetaan	Portofolio peluang terlacak	Kelengkapan, aging, perpindahan tahap
Parenting	Akses dan keputusan lintas entitas	Lead-sharing, PIC, eskalasi
Prudensi	Kelayakan risiko, tarif, kapasitas	SLA teknis dan quotation layak
Proposisi	Solusi sesuai kebutuhan/fase risiko	Masuk quotation dan negosiasi
Pengendalian	Eksekusi, refleksi, audit trail	Konversi dan premi baru terlacak

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti (2026).

Kontribusi Teoretis dan Manajerial

Kontribusi teoretis pertama adalah penempatan *prudent underwriting* sebagai mekanisme realisasi sinergi, bukan variabel kontrol yang berada di luar ekosistem. Literatur sinergi umumnya menekankan integrasi sumber daya, akses pasar, dan koordinasi. Dalam asuransi umum, manfaat tersebut belum menjadi nilai sebelum informasi risiko, tarif, dan kapasitas reasuransi memenuhi standar. Realisasi sinergi karena itu merupakan hasil interaksi antara orkestrasi pasar dan disiplin teknis.

Kontribusi kedua adalah penggunaan materialitas nilai dalam diagnosis akar penyebab. Frekuensi masalah dapat menyesatkan apabila kasus yang sering terjadi bernilai kecil, sementara satu kendala tarif atau reasuransi menahan GWP yang sangat besar. Pembobotan nilai mengarahkan manajemen pada masalah yang paling berpengaruh terhadap hasil ekonomi. Dalam kasus ini, dua akar penyebab mencakup hampir 88% GWP yang belum terealisasi.

Secara manajerial, perusahaan perlu mengubah ukuran kinerja dari sekadar jumlah aktivitas dan premi akhir menjadi sistem dua lapis. Lapis proses mencakup kelengkapan data, *aging*, tahapan *pipeline*, *quotation*, keputusan teknis, dan tindakan

berikutnya. Lapis hasil mencakup polis baru, premi baru, kontribusi target, dan kualitas risiko. Kombinasi tersebut memberi diagnosis yang lebih adil: apakah kegagalan terjadi karena akses, disiplin eksekusi, kesiapan teknis, daya saing komersial, atau keputusan pasar.

Model 5P juga memberi batas yang jelas terhadap peran holding. *Corporate parenting* diperlukan untuk mengurangi silo dan mempercepat keputusan, tetapi otoritas teknis tetap berada pada perusahaan asuransi. Tata kelola tersebut memungkinkan sinergi berkembang tanpa mengubah *captive market* menjadi kewajiban menerima seluruh risiko grup.

Keterbatasan

Penelitian memiliki empat batas utama. Pertama, artikel melaporkan fase diagnosis; efektivitas Model 5P belum diuji dengan perbandingan baseline Siklus 1 & Siklus 2. Kedua, sistem produksi belum sepenuhnya memisahkan premi baru, perluasan objek, dan *renewal* biasa sehingga keterlacakan hasil perlu diperkuat melalui kode kasus end-to-end. Ketiga, penelitian dilakukan pada satu perusahaan dan peneliti merupakan insider, sehingga akses kontekstual disertai risiko bias konfirmasi. Keempat, ukuran hasil masih berfokus pada proses dan premi; profitabilitas *underwriting*, loss ratio, biaya realisasi sinergi, serta retensi belum dinilai.

Keterbatasan tersebut membatasi klaim kausal, tetapi tidak mengurangi nilai diagnosis. Transparansi mengenai bukti yang belum tersedia justru diperlukan agar hasil *Action Research* dapat diaudit. Validasi lanjutan harus menggunakan log tindakan, notulen refleksi, register polis baru, keputusan *underwriting*, serta rekonsiliasi produksi.

PENUTUP

Penelitian menunjukkan bahwa besarnya *captive market* tidak otomatis menjadi premi. PT Asuransi XYZ memiliki potensi Rp 231,86 miliar dari 71 entitas dan 143 peluang, tetapi realisasi Januari–Mei 2026 baru Rp 44,09 miliar atau 19,02% dari potensi terpetakan. Struktur peluang terkonsentrasi pada *Property*, *Office Building*, dan *tenant*, sehingga perluasan ekosistem memiliki ruang ekonomi yang besar sekaligus risiko konsentrasi.

Kesenjangan terutama merupakan conversion and execution gap lintas fungsi. Masalah data, dokumen, valuasi, dan rekonsiliasi mencakup 56,71% estimasi GWP belum terealisasi, sedangkan tarif dan reasuransi 31,22%. Karena itu, peningkatan premi tidak cukup ditempuh dengan menambah aktivitas marketing. Organisasi harus mengintegrasikan data, akses keputusan, kesiapan teknis, desain penawaran, dan disiplin pengendalian.

Model 5P—Pemetaan, Parenting, Prudensi, Proposisi, dan Pengendalian—dikembangkan sebagai sintesis konseptual berbasis teori untuk mengubah *synergy potential* menjadi *synergy realization*. Model tersebut menghubungkan desain ekosistem, *corporate parenting*, disiplin risiko asuransi, pembentukan proposisi nilai, serta pengendalian dan refleksi, sehingga pertumbuhan premi tetap dapat ditelusuri dan dapat dipertanggungjawabkan. Manajemen disarankan memulai dari peluang low effort–high result, menerapkan satu *dashboard pipeline*, melibatkan *underwriting* dan reasuransi lebih awal, serta menggunakan forum holding sebagai fasilitator sinergi, bukan pengganti keputusan teknis.

Penelitian berikutnya perlu memvalidasi Model 5P secara

longitudinal melalui siklus tindakan lengkap, memisahkan premi baru dari *renewal*, dan mengukur nilai ekonomi bersih melalui profitabilitas *underwriting*, loss ratio, biaya koordinasi, retensi, serta kualitas layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, D., Xie, Y., & Bhutta, U. S. (2022). Insurers' risk management as a business process: A prospective competitive advantage or not? *European Journal of Management and Business Economics*, 31(3), 345–366.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2021-0221>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Burford, N., Shipilov, A., & Furr, N. (2025). Ecosystem synergies as drivers of acquisitions. *Strategic Management Journal*, 46(13), 3218–3251.
<https://doi.org/10.1002/smj.3729>
- Caglio, A., & Dittillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7–8), 865–898.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001>
- Chaturvedi, T., & Weigelt, C. (2024). Operating synergy and post-acquisition integration in corporate acquisitions: A resource reconfiguration perspective. *Long Range Planning*, 57, Article 102428.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102428>
- Coghlan, D., & Shani, A. B. (2018). *Conducting action research for business and management students*. SAGE Publications.
- Dau, L. A., Morck, R., & Yeung, B. Y. (2021). Business groups and the study of international business: A Coasean synthesis and extension. *Journal of International Business Studies*, 52, 161–211.
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00395-x>
- Feldman, E. R. (2021). The corporate parenting advantage, revisited. *Strategic Management Journal*, 42(1), 114–143.
<https://doi.org/10.1002/smj.3218>
- Foss, N. J., Schmidt, J., & Teece, D. J. (2023). Ecosystem leadership as a dynamic capability. *Long Range Planning*, 56(1), Article 102270.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102270>
- Galpin, T. (2019). Strategy beyond the business unit level: Corporate parenting in focus. *Journal of Business Strategy*, 40(3), 43–51.
<https://doi.org/10.1108/JBS-01-2018-0011>
- Holtström, J., & Anderson, H. (2021). Exploring and extending the synergy concept—A study of three acquisitions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 28–41.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0420>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
<https://doi.org/10.1002/smj.2904>

- Kanda, W., Geissdoerfer, M., & Hjelm, O. (2021). From circular business models to circular business ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 30(6), 2814–2829.
<https://doi.org/10.1002/bse.2895>
- Knoll, S. (2008). Cross-business synergies: A typology of cross-business synergies and a mid-range theory of continuous growth synergy realization. Gabler Verlag.
- Lingens, B., Miehé, L., & Gassmann, O. (2021). The ecosystem blueprint: How firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions. *Long Range Planning*, 54(2), Article 102043.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102043>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). Peta jalan pengembangan dan penguatan perasuransian Indonesia 2023–2027. Otoritas Jasa Keuangan.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489.
<https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- Rejda, G. E., McNamara, M. J., & Rabel, W. H. (2021). Principles of risk management and insurance (14th ed.). Pearson.
- Shani, A. B., & Coghlan, D. (2021). Action research in business and management: A reflective review. *Action Research*, 19(3), 518–541.
<https://doi.org/10.1177/1476750319852147>
- Shen, L., Shi, Q., Parida, V., & Jovanovic, M. (2024). Ecosystem orchestration practices for industrial firms: A qualitative meta-analysis, framework development and research agenda. *Journal of Business Research*, 173, Article 114463.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114463>
- Staudt, Y., & Wagner, J. (2022). Factors driving duration to cross-selling in non-life insurance: New empirical evidence from Switzerland. *Risks*, 10(10), Article 187.
<https://doi.org/10.3390/risks1010187>
- Verma, P., Sharma, R. R. K., Kumar, V., Hsu, S.-C., & Lai, K.-K. (2022). Identifying organizational variables to the implementation of horizontal strategy in conglomerates. *Benchmarking: An International Journal*, 29(5), 1703–1733.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2020-0002>