

TRANSFORMASI PROSES BISNIS PRODUK ASURANSI RANGKA KAPAL DI REASURANSI PT. ABC

Renny Rahmadi Putra¹, Nurmala²

Universitas Indonesia^{1,2}

renny.rahmadi.p@gmail.com¹, nurmala.nn@yahoo.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis proses bisnis asuransi H&M yang sedang berjalan, (2) mengidentifikasi akar permasalahan yang menghambat efektivitas proses bisnis, (3) mengevaluasi parameter underwriting, dan (4) merancang model bisnis baru di reasuransi PT. ABC. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan melibatkan metode Delphi terhadap tujuh pakar industri asuransi H&M yang dipilih secara sengaja. Model bisnis dijelaskan melalui Business Process Model and Notation (BPMN). Analisis proses bisnis dilakukan dengan menggunakan *root-cause analysis*, *value-added analysis*, *waste analysis*, dan *direct weighting analysis* untuk menentukan relevansi parameter underwriting. Transformasi bisnis dilakukan dengan (1) penambahan parameter risiko yang signifikan dalam proses underwriting, (2) penghapusan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, (3) peningkatan aktivitas analisis risiko yang memberikan nilai tambah terhadap proses akseptasi bisnis (underwriting), (4) perbaikan manajemen data melalui optimalisasi administrasi sebagai agen bank data dan sistem, dan (5) penerapan pricing rate untuk menjaga stabilitas tarif dan premi. Analisis statistik mendukung penilaian risiko dan pricing rate untuk memastikan kecukupan premi yang diperlukan untuk penelitian selanjutnya. Simpulan, transformasi proses bisnis yang holistik dan disertai dengan peningkatan analisis risiko dan manajemen data diperlukan untuk meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan industri asuransi rangka kapal.

Kata Kunci: Asuransi Rangka Kapal, *Business Process Management*, *Business Process Model and Notation* (BPMN), Tranformasi Bisnis Proses

ABSTRACT

This research aims to (1) analyze the ongoing H&M insurance business process, (2) identify the root of the problems that hinder the effectiveness of the business process, (3) evaluate underwriting parameters, and (4) design a new business model in PT reinsurance. A B C. The research method used is qualitative analysis involving the Delphi method of seven H&M insurance industry experts who were chosen deliberately. The business model is explained through the Business Process Model and Notation (BPMN). Business process analysis is carried out using root-cause analysis, value-added analysis, waste analysis, and direct weighting analysis to determine the relevance of underwriting parameters. Business transformation is carried out by (1) adding significant risk parameters in the underwriting process, (2) eliminating activities that do not provide added value, (3) increasing risk analysis activities that provide added value to the business acceptance process (underwriting), (4) improving data management through optimizing administration as a data bank and system agent, and (5) implementing pricing rates to maintain stability of rates and premiums. Statistical

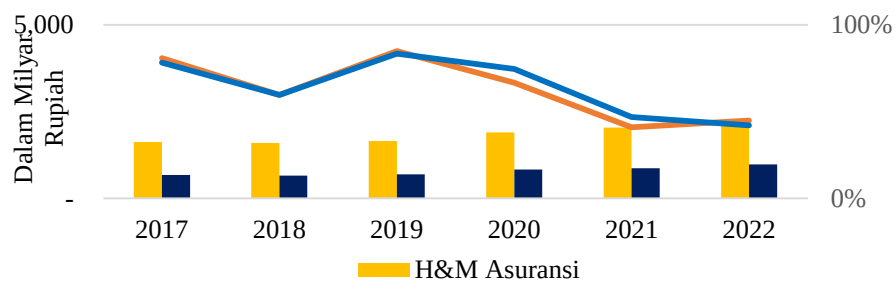
analysis supports risk assessment and pricing rates to ensure adequate premiums required for further research. In conclusion, a holistic business process transformation accompanied by improved risk analysis and data management is needed to increase the profitability and sustainability of the ship hull insurance industry.

Keywords: Ship Hull Insurance, Business Process Management, Business Process Model and Notation (BPMN), Business Process Transformation

PENDAHULUAN

Asuransi memiliki peran dalam menopang pembangunan ekonomi antara lain mempercepat laju pertumbuhan ekonomi, mengurangi biaya modal, memastikan stabilitas organisasi/perusahaan, mempertimbangkan biaya insiden dengan cara yang lebih pasti, mendorong upaya pencegahan, dan membantu upaya peningkatan konservasi kesehatan (IFGLife, 2023). Kondisi pasar yang sehat akan membuat bisnis asuransi lebih *sustainable*. Akan tetapi, persaingan bisnis merupakan hal yang tidak terhindarkan dan mengancam pasar. KPPU (Komisi Pengawas Persaingan Usaha) mendukung persaingan yang sehat antar pelaku usaha dalam rangka menciptakan *market parity* dan persaingan usaha yang sehat di Indonesia (KPPU, 2013).

Indonesia memiliki pasar yang besar bagi industri asuransi. Pada tahun 2022, jumlah perusahaan asuransi umum sebanyak 71 (AAUI, 2022). Persaingan di industri asuransi umum saat ini terbilang cukup ketat lantaran terdapat 71 perusahaan asuransi bergerak dalam pasar atau lini bisnis yang sama (Meilanova, 2022). Pada lini bisnis yang memiliki tingkat kompetisi yang tinggi, persaingan harga antar perusahaan menjadi tak terhindarkan (Meilanova, 2022). Aspek jangka ke depan harus jadi perhatian karena liabilitas – liabilitas yang dibawa premi tidak dapat dikesampingkan (Meilanova, 2022).

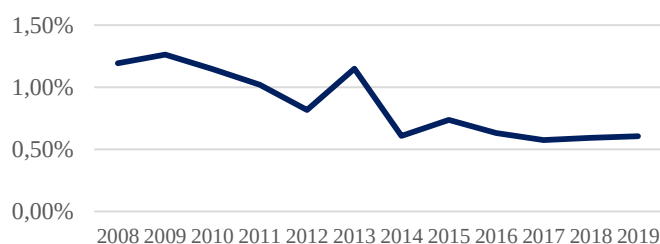


Gambar 1. Premi dan Rasio klaim dibayar dengan premi diterima perusahaan asuransi pada *hull and machinery insurance* (asuransi rangka kapal)
Sumber : AAUI (2017 – 2022)

Produk asuransi/reasuransi rangka kapal merupakan produk asuransi/reasuransi yang memberikan proteksi terhadap kerugian finansial pemilik kapal atas adanya kemungkinan kecelakaan kapal yang terjadi selama pelayaran (IndonesiaRe, 2023). Gambar 1 menunjukkan premi produk asuransi rangka kapal di perusahaan asuransi sebesar IDR 2.16 T dan di perusahaan reasuransi sebesar IDR 977 M pada tahun 2022 (AAUI, 2017-2022). Premi mengalami pertumbuhan dari tahun 2017 hingga 2022, dengan rata – rata pertumbuhan premi sebesar 6.05% untuk asuransi dan 7.95% untuk reasuransi (AAUI, 2017-2022). Namun, pertumbuhan premi yang ada tidak sejalan dengan profitabilitas yang dihasilkan. Gambar 1 juga menunjukkan bahwa produk

asuransi rangka kapal di Indonesia tidak memberikan profit yang stabil. Rasio klaim dibayar dengan premi yang diterima sejak 2017 hingga 2022 mencatatkan rata – rata sebesar 63% untuk asuransi dan 64.2% untuk reasuransi (AAUI, 2017-2022).

Angka rasio tersebut belum memperhitungkan cadangan klaim, biaya agen / komisi, biaya pajak, biaya administrasi dan komponen operasional lainnya. Sehingga, rasio tersebut merupakan angka yang kritis yang menunjukkan tidak adanya profit margin di produk asuransi rangka kapal. Begitupun yang terjadi dengan asuransi rangka kapal di Eropa (United Kingdom, Nordic(cefor), Italia, Jerman, Prancis, dan Belgia) *gross loss ratio* tembus diangka rata – rata sejak 2011 hingga 2020 sekitar 75% (IUMI, 2021). Sedangkan asuransi rangka kapal di Asia (China, Jepang, Hongkong dan India) memiliki *gross loss ratio (paid claims only)* diangka rata – rata sekitar 70% (IUMI, 2021). Kondisi serupa terjadi di bisnis fakultatif asuransi rangka kapal di reasuransi PT. ABC. *Loss ratio* yang dicatatkan bisnis fakultatif asuransi rangka kapal di reasuransi PT. ABC mengalami peningkatan sejak 2017 dan menunjukkan perbaikan sejak 2020. Memburuknya *loss ratio* tahun 2017 hingga 2019 membuat rata – rata *loss ratio* yang dicatatkan di bisnis fakultatif asuransi rangka kapal di Reasuransi PT. ABC dari 2016 hingga 2022 sebesar 103%.



Gambar 2. Rata – rata *rate premi* dari tahun ke tahun

Sumber : Data Fakultatif Asuransi Rangka Kapal PT. ABC (2008 – 2019)

Asuransi rangka kapal merupakan salah satu produk asuransi yang mengalami persaingan harga yang ketat. Gambar 2 menunjukkan *rate premi* asuransi rangka kapal cenderung turun dari tahun ke tahun dari catatan bisnis fakultatif PT. ABC. Hal ini berbanding terbalik dengan premi yang cenderung tumbuh, premi asuransi rangka kapal tumbuh dan disaat yang sama *rate premi* turun. Dengan demikian dapat diartikan adanya peningkatan eksposur (nilai pertanggungan kapal) yang sangat besar di pasar yang membuat seakan – akan tidak terjadi masalah pada produk asuransi rangka kapal, karena nilai premi yang terus tumbuh dari tahun ke tahun. Padahal, ketika eksposur meningkat, maka potensi klaim/*liability* akan meningkat, inilah bahaya yang perlu diantisipasi dan kita perlu memperhatikan kecukupan premi dengan *exposure*. Meskipun terjadi beberapa *accident* besar, keberadaan kapasitas yang besar meredam kenaikan *premium rate*, banyak perusahaan masuk kedalam market asuransi yang memiliki *low barriers entry* (Greenwald, 2013).

Terlepas kinerja asuransi rangka kapal yang memburuk, dibutuhkan pemilihan risiko yang sangat kuat (Munro, 2016). Proses *underwriting* memiliki peran yang besar dalam menentukan profitabilitas perusahaan, karena *underwriting* merupakan proses penentuan tingkat risiko yang ada pada objek yang diasuransikan, berdasarkan tingkat risiko tersebut seorang *underwriter* akan menentukan apakah menerima atau menolak risiko tersebut (Pribadi, 2018). Identifikasi gap terhadap kondisi saat ini sangat penting dilakukan untuk mendapatkan titik – titik *improvement* yang diperlukan terhadap proses

bisnis. Perusahaan butuh untuk memiliki proses *underwriting* yang *robust* dalam pemilihan risiko. *Business Process Transformation* (BPT) menjadi tren baru dalam bisnis *improvement*. *Business Process Tranformation* (BPT) adalah skema terbaru dalam rangkaian *business process improvement* melalui adopsi teknologi dan menerapkan cara-cara baru dalam mengelola, mengatur, dan melaksanakan pekerjaan (Grover & Markus, 2008). Transformasi dianggap sebagai fenomena yang lebih luas dibandingkan dengan peningkatan (*improvement*) proses bisnis (Okrepilov, Kovalenko, Getmanova, & Turovskaj, 2020). Penelitian ini melakukan transformasi proses bisnis produk asuransi rangka kapal di Reasuransi PT. ABC yang memiliki *loss ratio* yang tinggi Transformasi menggunakan metode *Business Process Management* (BPM) yang dimodelkan menggunakan *Businees Process Model and Notation* (BPMN).

KAJIAN TEORI

Operation Management

Operation management merupakan kegiatan mengelola sumber daya yang mengoperasikan dan memberikan produk dan layanan (Slack et al., 2010). Manajemen operasi berfokus pada upaya pengelolaan secara maksimal atas penggunaan seluruh faktor produksi yang meliputi tenaga kerja, mesin peralatan, bahan baku dan faktor yang lain (Sukmono and Supardi, 2020). Profitabilitas perusahaan sangat bergantung pada proses produksi yang dijalankan (Rusdiana, 2014). Proses dan kegiatan produksi perusahaan harus dijalankan sebaik mungkin dengan meminimalisir *bottleneck*, *waste* dan *non value added*. Terdapat 4 indikator proses di dalam produksi baik barang maupun jasa meliputi *Quality*, *Cost*, *Delivery/Responsive* dan *Safety* (Rusdiana, 2014).

Hull and Machinery (Re)Insurance

Menurut Undang – Undang No 2 tahun 1992 tentang usaha perasuransian pasal 1, Perusahaan reasuransi adalah perusahaan yang memberikan jasa dalam pertanggungan ulang terhadap risiko yang dihadapi oleh perusahaan asuransi kerugian dan atau perusahaan asuransi jiwa. Perusahaan reasuransi membantu perusahaan asuransi dalam hal memperbesar kapasitas penerimaan risiko – risiko tertentu oleh perusahaan asuransi, penyebaran risiko yang ditanggung perusahaan asuransi, stabilisasi keuntungan perusahaan asuransi, meminimkan cadangan teknis perusahaan asuransi, mengembangkan kegiatan perusahaan asuransi serta peningkatan asas profesionalisme dan daya saing perusahaan asuransi (OJK, 2023). Produk asuransi/reasuransi rangka kapal merupakan produk asuransi/reasuransi yang memberikan proteksi terhadap kerugian finansial pemilik kapal atas adanya kemungkinan kecelakaan kapal yang terjadi selama pelayaran (IndonesiaRe, 2023).

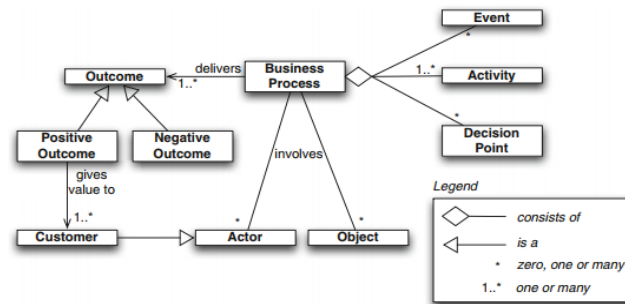
Business Process Tranfomation (BPT)

Business Process Tranformation (BPT) adalah skema terbaru dalam rangkaian *business process improvement* melalui adopsi teknologi dan menerapkan cara-cara baru dalam mengelola, mengatur, dan melaksanakan pekerjaan (Grover & Markus, 2008). Transformasi dianggap sebagai fenomena yang lebih luas dibandingkan dengan peningkatan (*improvement*) proses bisnis (Okrepilov, Kovalenko, Getmanova, & Turovskaj, 2020). BPT merupakan skema terbaru dari BPR maupun BPI. Menurut Hammer and Champy (1993: 53), *Business Process Re-engineering* (BPR) sebagai sebuah pemikiran ulang dan perancangan secara radikal dari sebuah proses bisnis untuk mencapai *improvement* yang drastis terhadap biaya, kualitas, layanan dan kecepatan.

BPR bertujuan untuk mendesain ulang proses hampir dari nol artinya mengganti sistem yang ada (Paradigm, 2023). Sedangkan *Business Process Improvement* (BPI) merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk mencapai efisiensi melalui perbaikan berkelanjutan dengan mengulangi proses (Paradigm, 2023).

Business Process Management

Business Process Managment (BPM) adalah seni dan ilmu mengawasi bagaimana pekerjaan dilakukan dalam suatu organisasi untuk memastikan hasil yang konsisten dan untuk mengambil keuntungan dari peluang perbaikan (*improvement*) (Dumas et al., 2018).



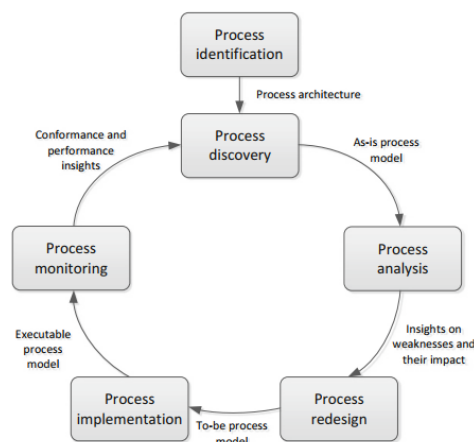
Gambar 3. Komponen *Business Process*

Sumber : Dumas et al., 2018

Proses Bisnis memiliki beberapa komponen yaitu kejadian berkaitan dengan hal-hal yang terjadi secara atomic; aktivitas berkaitan dengan pekerjaan/tugas yang dilakukan oleh unit tertentu; keputusan berarti mengambil keputusan yang dilakukan dan dapat mempengaruhi jalannya proses bisnis; aktor berarti sumber daya manusia, organisasi, perangkat lunak yang beroperasi dan sebagainya; objek fisik berarti peralatan, bahan, produk, dokumen dan sebagainya; dan obbjek informasi merupakan dokumen dan rekaman elektronik (Dumas et al., 2018).

Business Process Cycle

Business Process Cycle merupakan siklus yang menggambarkan *business process improvement* dilakukan (Dumas et al., 2018). *Improvement* dapat berakhir dengan kegagalan karena *framework* yang tidak jelas (Nkomo & Marnewick, 2021).

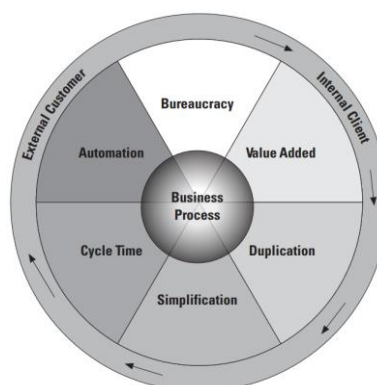


Gambar 4. *BPM Lifecycle*

Sumber : Dumas et al., 2018

Menunjukkan bahwa BPM melibatkan *process identification*, *process discovery*, *process analysis*, *process redesign*, *process implementation* dan *process monitoring* (Dumas et al., 2018). *Process identification* mengidentifikasi problem bisnis yang diajukan untuk dilakukan *improvement* (Dumas et al., 2018). *Process discovery* merupakan fase membuat pemodelan proses. *Process Map* memvisualisasikan serangkaian aktivitas yang terhubung dan ketika aktivitas tersebut terangkai dengan baik maka akan memberikan hasil yang memuaskan bagi pelanggan (Page, 2010). Metode visualisasi salah satunya menggunakan BPMN (*Business process model and notation*). BPMN merupakan notasi grafis yang digunakan untuk menggambarkan proses bisnis, yang didalamnya menggambarkan urutan aktivitas bisnis dan arus informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan proses tertentu. BPMN *Process model* memiliki 4 elemen inti yaitu aktivitas, peristiwa (dimulai dan diakhiri), *gateway* dan *sequence flow*.

Process analysis dilakukan melalui dua teknik yaitu analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Dalam analisis kualitatif, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan meliputi *value-added analysis*, *waste analysis* dan *root-cause analysis*. *Value added analysis* menganalisa setiap aktivitas dengan mengidentifikasi langkah yang dilakukan sebelum aktivitas dilakukan, mendekomposisi aktivitas kedalam sub aktivitas kecil dan mengidentifikasi langkah yang dilakukan setelah aktivitas sebagai persiapan aktivitas selanjutnya. Kemudian, *Waste analysis* menganalisa aktivitas yang tidak memiliki manfaat (sia – sia) dalam proses bisnis. Terdapat 7 *source* dari *waste* antara lain *Move* (*Transportation*, dan *Motion*), *Hold* (*Inventory* dan *Waiting*) dan *Over-do* (*Defects*, *Over processing* dan *Over Production*). *Over production* berkaitan dengan pekerjaan yang tidak perlu dilakukan dan menghasilkan hasil yang tidak menambah nilai setelah selesai dikerjakan. *Root-cause analysis* menganalisa sebab-akibat terhadap *problem*, metode yang dapat digunakan antara lain *why-why diagram*, *fishbone diagram* dan *cause-effect (fishbone) diagram*. Sedangkan, di analisis kuantitatif, terdapat beberapa metode yang bisa digunakan antara lain *flow analysis*, *queuing analysis* dan *simulation*. Terdapat tiga ukuran yang digunakan dalam mengevaluasi performa proses antara lain waktu, biaya dan kualitas. Dalam mengidentifikasi titik - titik *improvement*, *improvement technique wheel* di gambar 5 mendeskripsikan bagaimana langkah – langkah *improvement* dilakukan yang dimulai dari *bureaucracy* hingga *automation*. Tahapan pertama yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi birokrasi, *value added*, *duplication*, *simplification* dan *cycle time* yang tidak efisien (Page, 2010). Teknik paling terakhir yang digunakan adalah otomatisasi. Hasil akhir dari *process redesign* adalah model *business process* baru dan *improvement* keseluruhan proses.



Gambar 5. Improvement Technique Wheel

Sumber : Page, 2010

Hasil *process redesign* diimplementasikan ke dalam aktual operasional. Proses implementasi mencakup dua aspek yaitu manajemen perubahan organisasi dan otomatisasi. Seiring dengan implementasi dilakukan juga *process monitoring*. Dalam fase ini dilakukan pengumpulan dan analisa data untuk mengidentifikasi kemunculan problem – problem baru akan mungkin terjadi, sehingga *business process cycle* dilakukan berulang dan terus menerus (Dumas et al., 2018).

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode riset kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka dan studi lapangan. Studi Pustaka dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi yang bersifat sekunder terhadap produk asuransi rangka kapal berupa *standar operating procedure* (SOP) bisnis fakultatif, dan *job description* bisnis fakultatif. Studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi yang bersifat primer berupa informasi – informasi yang tidak dapat diperoleh melalui studi pustaka berkaitan dengan *expertise statement* para praktisi berpengalaman dengan metode delphi. Peneliti akan mengumpulkan informasi atau pendapat dari para responden (praktisi) melalui beberapa kali ronde kuesioner yang dikirimkan kepada praktisi berpengalaman. Respon dari para praktisi tersebut akan disimpulkan oleh peneliti dan dikirim kembali kepada para responden yang sama untuk memperoleh konsensus terhadap kesimpulan.

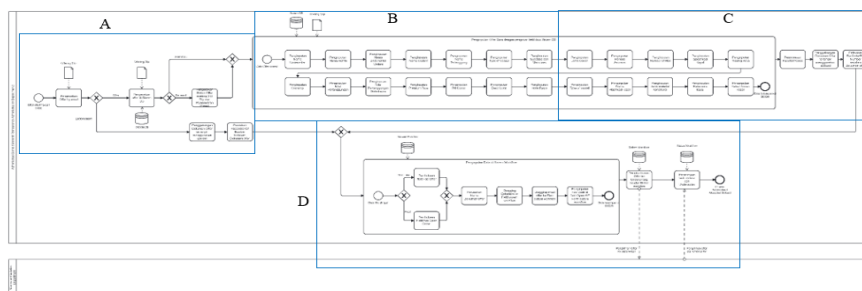
Penelitian ini bersifat kualitatif dan menggunakan *nonprobability sampling* dalam pengambilan data responden (Cooper and Schindler, 2014). *Purposive sampling* merupakan skema pemilihan responden secara sewenang – wenang berdasarkan karakteristik unik atau pengalaman, sikap, atau persepsi mereka (Cooper and Schindler, 2014). Peneliti menentukan responden berdasarkan karakteristik yaitu responden yang pernah bekerja di industri asuransi, responden pernah menangani bidang asuransi *marine*, dan responden memiliki pengalaman di bidang asuransi *marine* minimum empat tahun. Jumlah responden minimum sebanyak lima orang. Responden berasal dari internal dan eksternal perusahaan dikarenakan antar perusahaan reasuransi maupun asuransi di Indonesia sedang menghadapi kondisi *market* yang sama, Peneliti merumuskan *existing business processes* produk asuransi rangka kapal yang saat ini dijalankan pada bisnis fakultatif di Reasuransi PT. ABC. *Business process* digambarkan menggunakan metode BPMN.

Peneliti melakukan analisis kualitatif untuk mengetahui bagian proses bisnis asuransi rangka kapal yang kurang mendukung pencapaian profit. Metode yang digunakan dalam analisis kualitatif adalah *value added analysis*, *waste analysis* dan *root-cause analysis*. *Value added analysis* dan *Waste analysis* digunakan untuk memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah terhadap proses dan tidak mendukung pencapaian profitabilitas produk asuransi rangka kapal. *Root--cause analysis* membantu peneliti dalam mengidentifikasi akar permasalahan yang terjadi dengan metode *why – why diagram* dan *fishbone diagram*. Peneliti melakukan evaluasi parameter *underwriting* menggunakan *direct weighting analysis* dengan skala likert untuk mendapatkan tingkat relevansi masing – masing parameter terhadap penilaian risiko asuransi rangka kapal dan pencapaian profitabilitas bisnis. Terdapat lima klaster yang digunakan yaitu $1 \leq X \leq 2$ artinya sangat tidak relevan, $2 < X \leq 4$ artinya tidak relevan, $4 < X \leq 6$ artinya kurang relevan, $6 < X \leq 8$ artinya relevan dan $8 < X \leq 10$ artinya sangat relevan. Peneliti memformulasikan *business process transformation*. Titik – titik *improvement* dalam proses bisnis

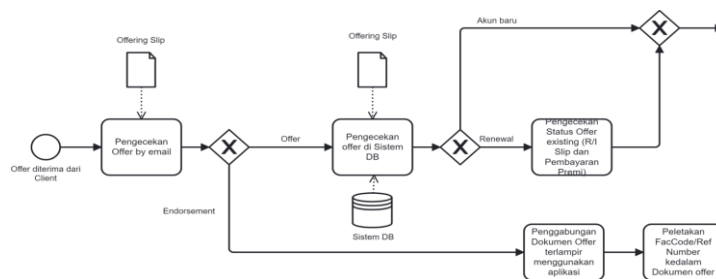
merupakan hasil dari *qualitative analysis* yang dilakukan. *Business process* digambarkan menggunakan metode BPMN.

HASIL PENELITIAN

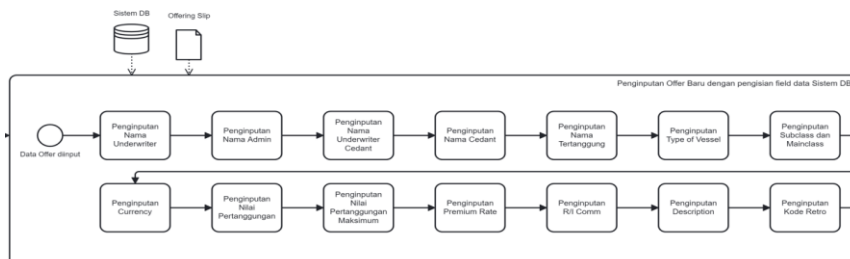
Berdasarkan analisis *porter value chain*, *core process* produk asuransi rangka kapal terdiri dari Proses Administrasi Bisnis, Proses Akseptasi Bisnis (*Underwriting*), Proses Administrasi dan Analisa Klaim, Proses Pembayaran Premi dan Klaim, dan *Customer Relationship Management* (CRM). Peneliti fokus pada proses administrasi bisnis dan proses akseptasi bisnis (*underwriting*), karena dari kedua proses inilah masalah dari profitabilitas menurun tersebut dihadapi. Peneliti memodelkan kedua proses tersebut melalui diagram BPMN yang dapat dilihat pada gambar 6 hingga gambar 16. Proses bisnis administrasi dimulai dari penerimaan *offer* dari *client* melalui email, melakukan pengecekan status *offer*, penginputan data di sistem DB, pengolahan dokumen *offer*, penginputan data di sistem *workflow* hingga diakhiri pendistribusian *offer* ke departemen *underwriting*. Proses bisnis akseptasi (*underwriting*) dimulai dari penerimaan *offer* dari sistem *workflow*, pengecekan data administrasi, pengecekan kelengkapan dokumen, pemeriksaan risiko tertanggung, pemeriksaan risiko kapal, pemeriksaan kesesuaian dengan *underwriting guideline*, pemeriksaan risiko T/Cs, pemeriksaan kapasitas, pemberian konfirmasi ke *client* hingga diakhiri dengan *update* status di sistem *workflow*.



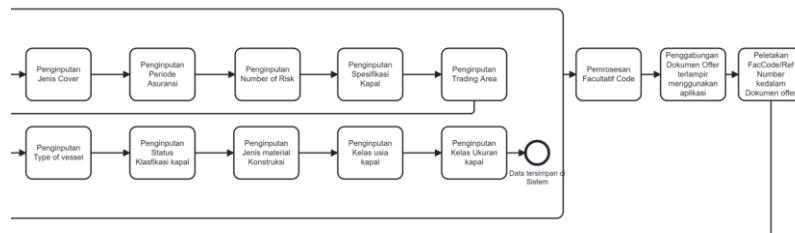
Gambar 6. BPMN Proses Administrasi Bisnis



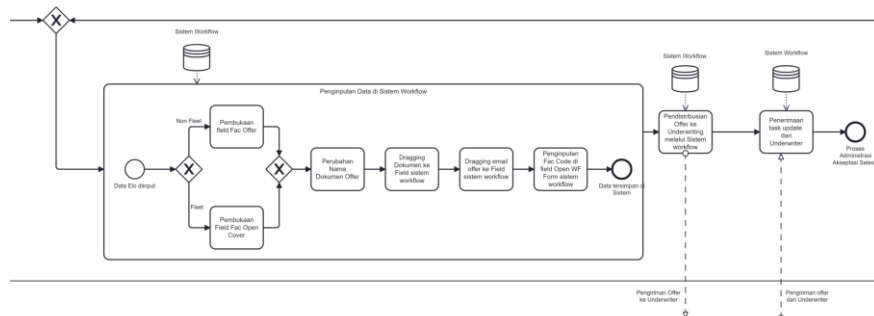
Gambar 7. Zona A BPMN Proses Administrasi Bisnis



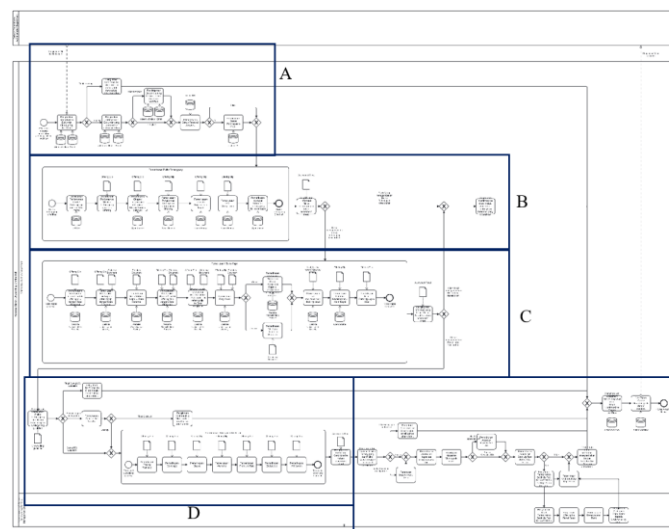
Gambar 8. Zona B BPMN Proses Administrasi Bisnis



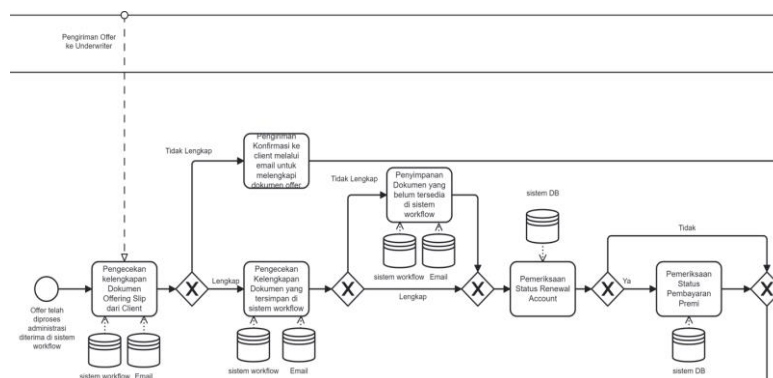
Gambar 9. Zona C BPMN Proses Administrasi Bisnis



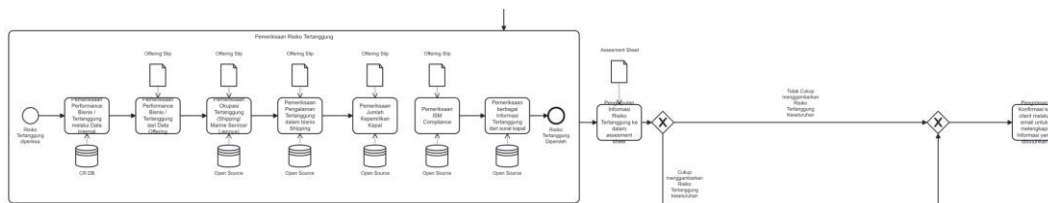
Gambar 10. Zona D BPMN Proses Administrasi Bisnis



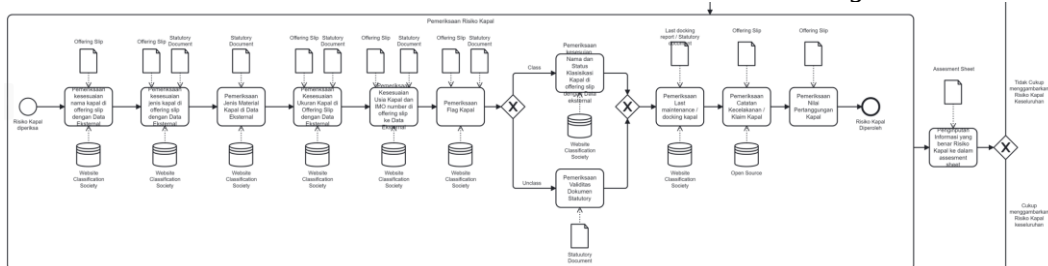
Gambar 11. BPMN Proses Bisnis Underwriting



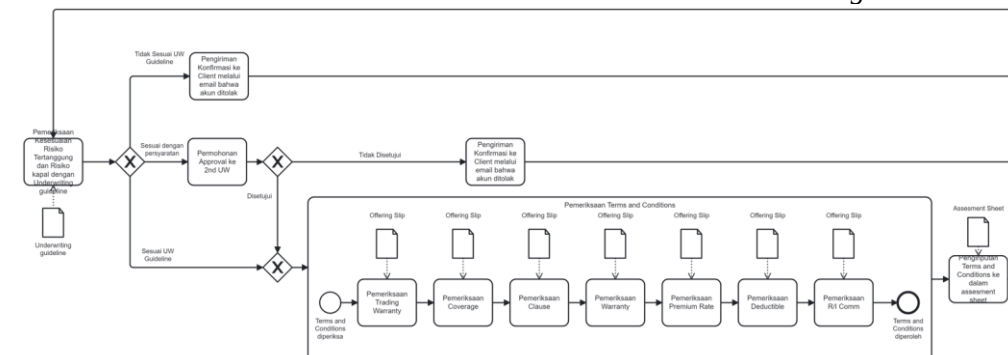
Gambar 12. Zona A BPMN Proses Bisnis Underwriting



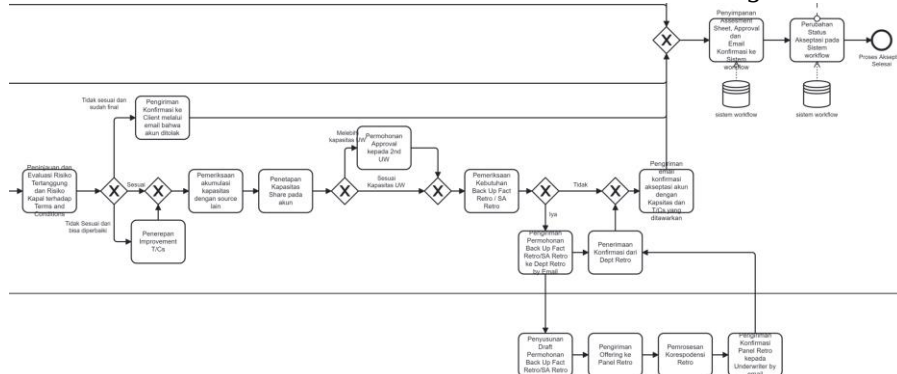
Gambar 13. Zona B BPMN Proses Bisnis Underwriting



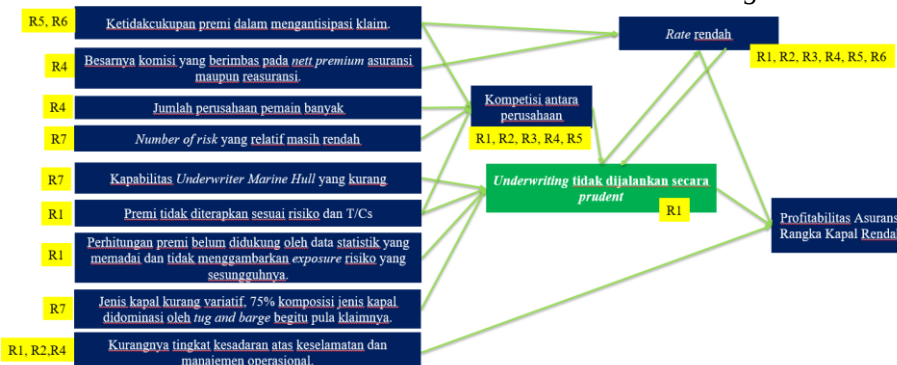
Gambar 14. Zona C BPMN Proses Bisnis Underwriting



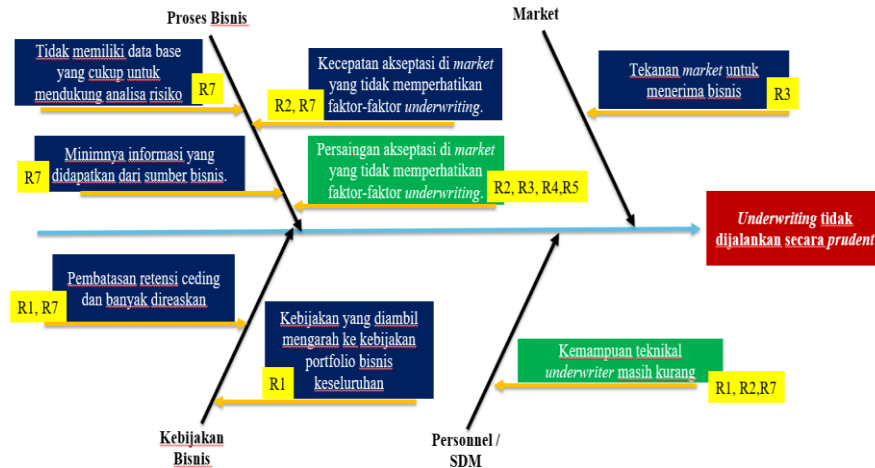
Gambar 15. Zona D BPMN Proses Bisnis Underwriting



Gambar 16. Zone a BPMN Proses Bisnis Underwriting



Gambar 17. Root Cause Analysis Rendahnya Profitabilitas Produk Asuransi Rangka Kapal
Sumber : Kuesioner Reponden



Gambar 18. Root-Cause Analysis Underwriting Tidak Prudent
Sumber : Kuesioner Reponden

Gambar 17 mendeskripsikan hasil kuesioner pertama yang mengidentifikasi penyebab yang membuat asuransi rangka kapal memiliki profitabilitas yang rendah. Terdapat tiga penyebab langsung yaitu *rate* rendah, *underwriting* tidak dijalankan secara *prudent* dan kurangnya tingkat kesadaran atas keselamatan dan manajemen operasional. Responden pertama, kedua, ketiga, keempat, kelima dan ketujuh mengungkapkan *rate* rendah. *Rate* rendah ini memiliki hubungan erat terhadap proses *underwriting*, karena penetapan *rate* merupakan bagian dari hasil proses *underwriting* berkaitan dengan penetapan *term and conditions* (Pribadi, 2018). *Underwriting* tidak *prudent* secara jelas diungkapkan oleh responden pertama. Sehingga, proses *underwriting* tidak dijalankan secara *prudent* merupakan penyebab utama profitabilitas produk asuransi rangka kapal rendah dari hasil analisa kuesioner responden.

Peneliti melakukan analisa lebih lanjut untuk memperoleh penyebab dari *underwriting* tidak *prudent* melalui kuesioner kedua. Gambar 18 terdapat empat elemen yang menjadi penyebab *underwriting* tidak *prudent* yaitu Proses Bisnis, Market, Kebijakan Bisnis dan Personel / SDM. Lima dari tujuh responden *concern* terhadap elemen proses bisnis. Terdapat empat penyebab yang berasal dari proses bisnis yang membuat *underwriting* tidak dijalankan secara *prudent* yaitu persaingan akseptasi di *market* yang tidak memperhatikan faktor – faktor *underwriting*, kecepatan akseptasi di *market* yang tidak memperhatikan faktor – faktor *underwriting*, tidak memiliki *database* yang cukup untuk mendukung analisis risiko dan minimnya informasi yang didapatkan dari sumber bisnis. Persaingan dan kecepatan akseptasi di *market* yang tidak memperhatikan faktor – faktor *underwriting* merepresentasikan bagaimana proses *underwriting* yang dijalankan kurang optimal.

Proses *underwriting* menjadi elemen utama penyebab produk asuransi rangka kapal memburuk. Proses *underwriting* butuh dilakukan perbaikan / *improvement*. Responden ketiga mengungkapkan bahwa perusahaan harus melakukan *improvement* terhadap manajemen data sehingga data dapat diproses dan memberikan informasi akurat dan memiliki tingkat kepercayaan tinggi. Responden pertama dan keenam mengungkapkan bahwa seluruh *rate*, *terms/conditions*, dan catatan kerugian disesuaikan dengan tingkat risiko. Responden pertama dan keempat mengungkapkan penentuan *procing rate* merefleksikan tingkat risiko yang diperoleh dari data statistik klaim yang terjadi dan diprediksikan ke depan. Dari seluruh respon responden, dapat ditemukan bahwa terdapat kebutuhan dalam penilaian tingkat risiko terhadap masing – masing

parameter *underwriting* yang digunakan di dalam proses *underwriting* untuk mengevaluasi *rate*, T/Cs, dan catatan kerugian berdasarkan statistik klaim dan prediksi kedepan. Parameter *underwriting* perlu dievaluasi dengan mengidentifikasi tingkat relevansi masing-masing parameter terhadap penilaian risiko dan pencapaian profitabilitas. Berdasarkan hasil *direct weighting analysis*, mayoritas parameter *underwriting* memiliki tingkat relevansi yang sangat relevan terhadap penilaian risiko dan pencapaian profitabilitas. Angka relevansi yang mayoritas diatas angka 8. Terdapat 8 parameter yang masuk dalam kategori relevan yaitu *rate of exchange*, masa kepemilikan kapal, domisili, jumlah kepemilikan kapal, IMO Number, *flag state*, okupasi bertanggung dan nama kapal.

Current business process dianalisis lebih lanjut menggunakan *value added analysis* dan *waste analysis*. Di *value added analysis*, Aktivitas – aktivitas yang dijalankan saat ini mayoritas memberikan *value added* terhadap proses akseptasi (*underwriting*). Aktivitas – aktivitas tersebut meliputi kegiatan penginputan data, penginputan informasi dan penentuan parameter risiko yang menunjang analisa risiko yang menjadi fungsi penting dalam proses *underwriting*. Ditemukan aktivitas dan sub aktivitas yang tidak memberikan *value added* terhadap proses administrasi bisnis dan akseptasi bisnis (*underwriting*). Aktivitas tersebut meliputi kegiatan pembacaan, pencarian, pengumpulan dan penghitungan data dan informasi baik berasal dari dokumen *offer*, dokumen pendukung dan media lainnya. Secara garis besar, aktivitas *non value added* berkaitan dengan sistem manual yang dijalankan dalam mendapatkan informasi dan data secara penuh. *Current business process* memiliki aktivitas – aktivitas yang minim masuk dalam kategori *business value added*. (BVA). Berdasarkan hasil kuesioner responden, *underwriting* memiliki peran penting dalam penentuan tingkat risiko dan mengkaitkannya dengan polis asuransi. Terdapat beberapa aktifitas yang butuh untuk dilakukan *improvement* agar aktifitas tersebut bisa memberikan *business value added*. Aktifitas – aktifitas yang dibutuhkan dan memberikan *business value added* meliputi penginputan dan penentuan data dan informasi secara otomatis, penentuan tingkat risiko berdasarkan data statistik dan penentuan kesesuaian T/Cs berdasarkan tingkat risiko yang ada. Dibutuhkan penguatan *underwriting* melalui akurasi penilaian risiko yang berbasis data statistik.

Pada *current business process existing* ditemukan beberapa aktifitas yang *over production*. Aktivitas – aktivitas tersebut masuk dalam kategori *waste* dikarenakan yaitu tidak memberikan efek pada proses, tidak mendukung hasil analisa risiko pada proses, dan aktivitas berulang. Tidak memberikan efek pada proses merupakan aktivitas yang perlu untuk dilakukan tapi hasil aktivitas tersebut tidak dapat digunakan sebagai bahan yang menunjang proses analisa risiko. Tidak mendukung hasil analisa risiko pada proses merupakan aktivitas yang memang tidak diperlukan dalam analisa risiko dan ada kemungkinan aktivitas itu diperlukan tapi seharusnya dilakukan oleh pihak lain. Aktifitas – aktifitas *waste* tersebut terkait dengan input data dalam sistem DB yang dilakukan oleh bagian administrasi, kemudian dilakukan pengecekan dokumen, pengecekan status pembayaran premi, dan pengecekan kinerja bertanggung yang dilakukan oleh bagian *underwriting*.

PEMBAHASAN

Underwriting Parameters

Dalam menentukan risiko asuransi secara benar, seorang *underwriter* butuh untuk menganalisis parameter risiko khusus dalam kaitannya dengan pengalaman klaim untuk

setiap segmen produk (Analytics, 2023). Responden ketujuh mengungkapkan kekurangan informasi yang diperoleh dari sumber bisnis adalah salah satu penyebab *underwriting* tidak *prudent*. Berdasarkan hasil analisa, proses *underwriting* harus didukung oleh kecukupan data dan informasi, jenis informasi yang dibutuhkan *underwriter* diterjemahkan kedalam parameter *underwriting*. *Robust underwriting parameter* dibutuhkan untuk mendukung penilaian risiko dari seorang *underwriter*. *Current underwriting parameter* harus ditransformasi dimana beberapa parameter butuh untuk dievaluasi. Parameter *underwriting* yang memiliki tingkat relevansi rendah dipertimbangkan untuk dihapus yaitu jumlah kapal yang dimiliki, IMO Number, okupasi bertanggung, dan *flag state*. Parameter yang belum digunakan di *current underwriting parameters* dapat dipertimbangkan untuk ditambahkan yaitu penerapan *risk management*, *type of cargo*, *status of vessel (laid up or not)*, nilai pertanggungan kapal yang memadai sesuai *sound market value*, *survey report*, *surrounding area*, kru kapal, pemeriksaan kecepatan kapal saat beroperasi, *number of detentions* kapal dan *inflation rate*.

Waste Activities

Berdasarkan hasil analisa didapatkan beberapa aktivitas yang *waste* dan tidak memberikan nilai tambah ke proses administrasi bisnis dan proses akseptasi bisnis (*underwriting*). Sehingga aktivitas – aktivitas *waste* tersebut perlu dihilangkan dan dengan penghapusan ini akan mengurangi *cycle time* proses bisnis.

Enhancement Underwriting Role

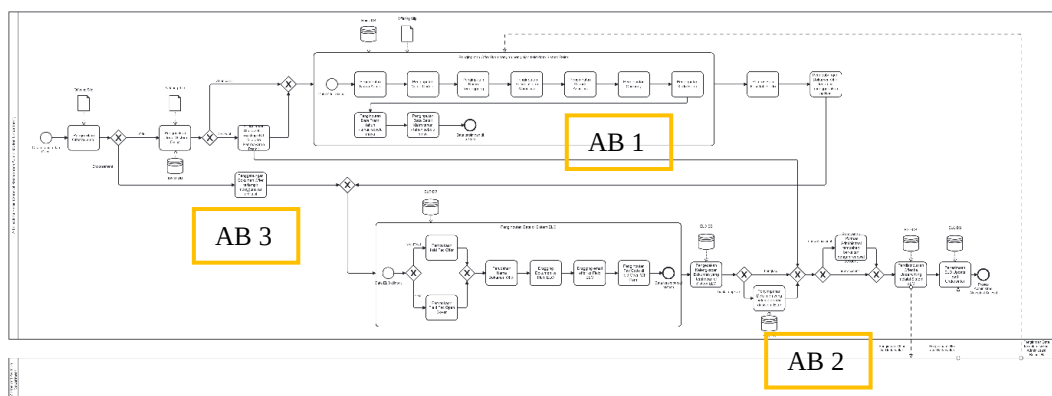
Proses *underwriting* perlu menambahkan beberapa aktivitas yang memiliki *value added* terhadap proses keseluruhan meliputi aktivitas penginputan otomatis dari *assessment underwriter*, penentuan status tingkat risiko terhadap parameter risiko, dan penentuan kapasitas *share* berdasarkan tingkat risiko. Penentuan – penentuan tersebut harus didukung oleh data statistik. Pemanfaatan inovasi teknologi dapat membantu menyederhanakan proses bisnis sehingga terdapat waktu yang cukup untuk proses *assessment*. Perubahan *assessment sheet* menjadi bentuk *digital assessment* untuk mengurangi *over production* dari proses administrasi bisnis dan menghindari ketidakakuratan dalam penginputan data yang dilakukan oleh departemen administrasi. Penentuan status tingkat risiko dari masing – masing parameter risiko harus didasarkan pada data statistik. Sehingga terdapat aktivitas baru yang disisipkan dalam proses bisnis yaitu aktivitas Penilaian Risiko Tertanggung terhadap Data Statistik. Penentuan status tingkat risiko ini sangat penting karena digunakan sebagai dasar penentuan *term and conditions* sebagaimana diungkapkan oleh responden satu dan tujuh yang memperhatikan kesesuaian *term and conditions* terhadap risiko. Akhir dari proses akseptasi bisnis (*underwriting*) adalah pengambilan keputusan kapasitas *share*.

Advanced Data Management

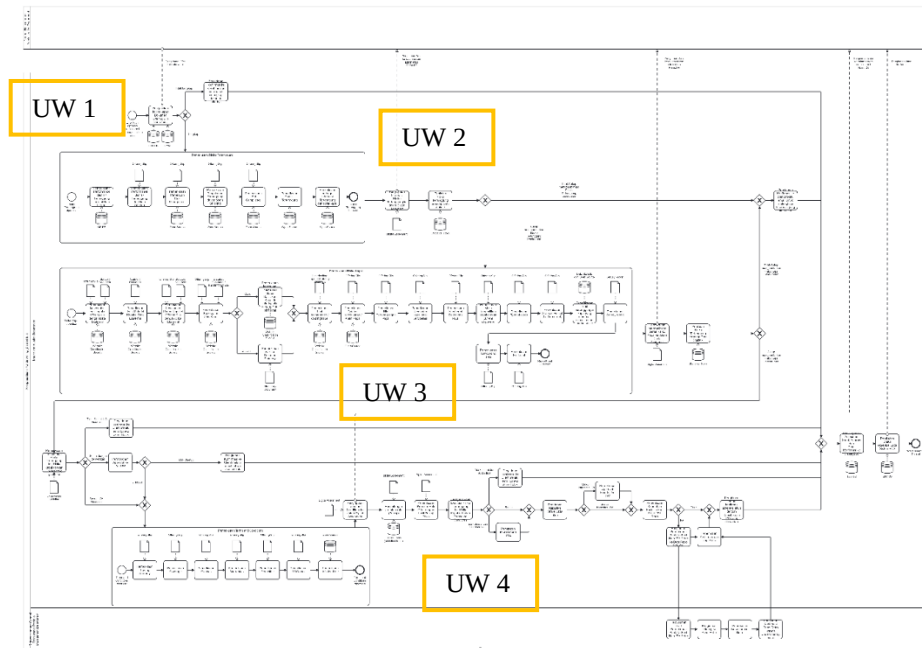
Hal ini dilakukan untuk mengatasi problem berkaitan dengan tidak memiliki data base yang cukup untuk mendukung analisa risiko. Perbaikan manajemen data berkaitan dengan proses administrasi bisnis. Dalam mendukung kecukupan database, proses administrasi harus mendukung pencapaian database. Proses administrasi bisnis perlu ditransformasi tidak hanya menjalankan administrasi tapi juga menjadi agen bank data. Sistem DB juga perlu dibuat lebih fleksibel untuk mengakomodir stuktur data yang bervariasi.

Pricing Rates

Persaingan bisnis di asuransi rangka kapal terjadi dengan melibatkan perang tarif. *Rate* yang ada di *market* belum diatur oleh regulator. Sehingga dibutuhkan aktivitas khusus dalam rangkaian proses akseptasi bisnis dimana *underwriter* melakukan penghitungan *premium rate*. Peran aktuari dibutuhkan dalam melakukan formula *pricing* merefleksikan tingkat risiko yang diperoleh dari data statistik klaim yang terjadi dan dilakukan prediksi ke depan. Hasil tranformasi digambarkan kedalam beberapa titik – titik *improvement* seperti pada gambar 19 dan gambar 20. AB 1 menunjukkan *improvement* pada aktifitas penginputan *offer baru* di sistem DB yang terlihat adanya penyederhanaan sub aktivitas dan peningkatan peran adminitrasi sebagai agen bank data. AB 2 menunjukkan *improvement* dari peran administrasi dalam control kelengkapan dokumen di sistem dan memberikan informasi status *renewal* akun. AB 3 menunjukkan *improvement* melalui penghapusan aktivitas pelekatan *fac code/ref number* di dokumen penawaran. UW 1 menunjukkan *improvement* melalui penghapusan beberapa aktivitas meliputi pengecekan kelengkapan dokumen tersimpan di sistem, penyimpanan dokumen yang belum tersedia, pemeriksaan status *renewal account*, dan pemeriksaan status pembayaran premi dimana aktivitas tersebut sangat bersifat administrative, sehingga penghapusan aktivitas tersebut menyederhanakan proses *underwriting*. UW 2 menunjukkan *improvement* melalui penambahan sub aktivitas pemeriksaan penerapan *risk management* dan penghapusan sub aktivitas pemeriksaan jumlah kepemilikan kapal dan okupasi bertanggung di aktivitas pemeriksaan risiko bertanggung yang dilakukan oleh *underwriter*. UW 3 menunjukkan *improvement* melalui penambahan sub aktivitas pemeriksaan nilai pertanggungan kapal yang memadai sesuai *sound market value*, *type of cargo* yang dimuat kapal, *survey report*, *status of vessel*, *surrounding area*, kru kapal, kecepatan kapal, dan *number of detention* di aktivitas pemeriksaan risiko kapal yang dilakukan oleh *underwriter*. Serta penghapusan sub aktivitas yaitu pemeriksaan *IMO number*, dan *Flag State*. UW 4 menunjukkan *improvement* penambahan sub aktivitas pemeriksaan *inflation rate* di aktivitas pemeriksaan *term and conditions* yang dilakukan oleh *underwriter* dan penambahan aktivitas penghitungan *premium rate (pricing)* menggunakan *pricing tools*.



Gambar 19. Hasil Transformasi Proses Bisnis Administrasi
Sumber : Hasil Tranformasi Proses Bisnis (2023)



Gambar 20. Hasil Transformasi Proses Bisnis *Underwriting*
 Sumber : Hasil Tranformasi Proses Bisnis (2023)

SIMPULAN

Asuransi rangka kapal mengalami profitabilitas yang rendah karena disebabkan oleh proses *underwriting* yang tidak *prudent*. Proses bisnis *underwriting* yang ada saat ini belum sepenuhnya mendukung tercapainya analisis kualitas yang baik dan pencapaian profit. Terdapat parameter *underwriting* yang belum diterapkan pada proses bisnis saat ini. Beberapa aktivitas bersifat *non value added* dan *waste* ditemukan dalam proses bisnis saat ini. Aktivitas yang tidak bernilai tambah terkait dengan proses manual yang dijalankan dalam memperoleh informasi dan data secara lengkap. Sedangkan kegiatan pemborosan berkaitan dengan kegiatan yang tergolong *over production*. Transformasi proses bisnis dilakukan dengan mengevaluasi parameter *underwriting*, mengeliminasi aktivitas *waste* dan *non-value added*, meningkatkan aktivitas analisis risiko, meningkatkan pengelolaan data dengan mengoptimalkan administrasi sebagai bank data agen dan optimalisasi sistem, serta menerapkan perhitungan tarif harga. Peran aktuaria diperlukan dalam menentukan tarif harga yang mencerminkan tingkat risiko yang diperoleh dari data statistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Analytics, I. 2023. Underwriting Analytics : Measures underwriter's productivity through regular check on their underwriting efficiency. Retrieved March 31, 2023, from Insurance Analytics: <https://insuranceanalytics.graymatter.co.in/insurance-underwriting-analytics>
- Asosiasi Asuransi Umum I <https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/47012>ndonesia (AAUI). 2017-2022. Market Update 2017-2022. Jakarta: AAUI.
- Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI). 2022. Asuransi dan Reasuransi Umum. Jakarta: AAUI. <https://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/3777>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. 2014. Business Research Methods (12th Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/10310>

- Department, Marine and Aviation. 2019. *Evaluasi Penerapan Rate Premi Marine Hull*. Jakarta: PT. ABC.
- Dumas, M., Rosa, M. L., Mendling, J., & Reijers, H. A. 2018. *Fundamentals of Business Process Management*. Australia: Springer.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-56509-4.pdf>
- Greenwald, J. 2013. Abundant Capacity Limits Rate Hikes: Cargo And Hull Pricing Slides, While Liability Exposures See Modest Increases. *Business Insurance*, 14.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3543955
- Gulen, K. (2023, February 6). Mastering the art of efficiency through business process transformation. Retrieved July 8, 2023, from Data Conomy:
<https://dataconomy.com/2023/02/06/business-process-transformation-bpt/>
- Grover, V., & Markus, L. (2008). *Business Process Tranformation*. New York: M. E. Sharpe.
- IFGLife. 2023. 7 Peran Asuransi bagi Masyarakat dan Perekonomian. Retrieved 05 13, 2023, from <https://ifg-life.id/2022/07/25/7-peran-asuransi-bagi-masyarakat-dan-perekonomian/>
- IndonesiaRe. 2023. Marine Hull. Retrieved Maret 25, 2023, from Indonesiare:
<https://www.indonesiare.co.id/id/risk/general-reinsurances?page=2>
- International Union of Marine Insurance (IUMI). 2021. *IUMI's STATS 2021 : Analysis of The Global Marine Insurance Market*. Jerman: IUMI.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-009-8261-1_14
- KPPU. 2013. Persaingan Sehat Sebagai Konstitusi Ekonomi. *Kompetisi Edisi* 43, 7.
<https://jurnal.kppu.go.id/index.php/official/article/view/28>
- Meilanova, D. R. 2022. OJK Soroti Persaingan Bisnis dan Isu Permodalan di Industri Asuransi Umum. Retrieved Februari 23, 2023 from finansial.bisnis.com:
<https://finansial.bisnis.com/read/20220328/215/1515718/ojk-soroti-persaingan-bisnis-dan-isu-permodalan-di-industri-asuransi-umum>
- Munro, C. 2016. Marine hull: market suffers as competition bites. *Reactions*.
<https://www.mdpi.com/1660-3397/18/4/200>
- Nkomo, A., & Marnewick, C. 2021. Improving the success rate of business process re-engineering projects: A business process re-engineering framework. *South African Journal of Information Management*.
http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S1560-683X2021000100003&script=sci_arttext
- OJK. 2023. Perusahaan Reasuransi. Retrieved from Sikapiuangmu:
<https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/61>
- Okrepilov, V. V., Kovalenko, B. B., Getmanova, G. V., & Turovskaj, M. S. (2020). Business process transformation: impact mobile technology and social networks on the business dynamics of the company. *Journal of Physics: Conference Series*(1515 032049). <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1515/3/032049/meta>
- Page, S. 2010. *The Power of Business Process Improvement*. New York: American Management Association (AMACOM).
- Paradigm, V. (2023). *Business Process Improvement vs Business Process Reengineering*. Retrieved July 8, 2023, from Visual Paradigm:
<https://www.visual-paradigm.com/guide/business-process-reengineering/bpi-vs-bpr/>

- Pemerintah Republik Indonesia. 1992. Undang Undang No 2 tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian. Jakarta: Lembaga Negara Republik Indonesia. <https://pdfs.semanticscholar.org/fea5/f56a1e2637d9de0496ddfbcb21cd1ef9c59.pdf>
- Pribadi, K. H. 2018. Underwriting Process (Risk Selection) Marine Hull Case Study PT. Jasa Raharja Putera Insurance. The 2nd International Conference on Vocational Higher Education (ICVHE) 2017 (p. 584). KnE Social Sciences. <https://www.knepublishing.com/index.php/Kne-Social/article/view/2790>
- Rusdiana. 2014. Manajemen Operasi. Jawa Barat: Pustaka Setia. <https://etheses.uinsgd.ac.id/8788/1/Buku%20Manajemen%20Operasi.pdf>
- Sukmono, R. A., and Supardi. 2020. Manajemen Operasional dan Implementasi Dalam Industri. Sidoarjo: UMSIDA Press. <https://jurnal.unigal.ac.id/agroinfogaluh/article/view/11115>
- Weicher, M., Chu, W. W., Lin, W. C., and Yu, V. L. 1995. Business Process Reengineering Analysis and Recommendations. MBA and MS paper, Baruch College, City University of New York.