

ARTIKEL
HASIL PENELITIAN MANDIRI

**PENERAPAN ANALISIS SWOT, BUSSINES
RE-ENGINEERING DAN GOOD CORPORATE
GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN
AJB BUMIPUTERA 1912**

Oleh.
Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH



FAKULTAS HUKUM
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
Tahun 2016 (Januari-Juni 2016)

LEMBAR PENGESAHAN

**PENERAPAN ANALISIS SWOT, BUSSINES
RE-ENGINEERING DAN GOOD CORPORATE
GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN
AJB BUMIPUTERA 1912**

LAPORAN PENELITIAN MANDIRI

Oleh.
Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH
NIDN. 0008027506

Laporan penelitian ini tidak dipublikasikan dan
disimpan sebagai dokumen hasil penelitian di Perpustakaan
Fakultas Hukum Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Serang, 26 Januari 2016

MENGETAHUI
DEKAN FAKULTAS HUKUM



Dr. Aan Asphianto, S.Si., SH., MH
NIP. 196301052002121002

**PENERAPAN ANALISIS SWOT, BUSSINES
RE-ENGINEERING DAN GOOD CORPORATE
GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN
AJB BUMIPUTERA 1912**



Design

Mandiri

Laporan Penelitian Dosen -

____Perpustakaan Fakultas Hukum Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Jl. Raya Jakarta KM.4

Pakupatan Serang 42124

Tel. : (0254) 280330 Ext.218

Fax : (0254) 280090

Email Penulis: elma_namira@yahoo.com

Not For Printing

Not For Printing Not For Printing

Not For Printing Not For Printing Not For Printing

Penulis

Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH

Editor

Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH

© **Not Published**

Laporan Penelitian Mandiri

Laporan Tanggal Januari-Juni 2016 (Tahun 2016)

**PENERAPAN ANALISIS SWOT, BUSSINES
RE-ENGINEERING DAN GOOD CORPORATE
GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN
AJB BUMIPUTERA 1912**

Penulis

Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH

Editor

Dr. Mochamad Arifinal, SH., MH

KATA PENGANTAR

Bismilahir rahmanirrahim,

Puji Syukur kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan makalah dengan judul “PENERAPAN TEORI SWOT, BUSSINES RE-ENGINEERING DAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN AJB BUMIPUTERA 1912”. Makalah ini disampaikan untuk memenuhi tugas sebagai dosen Fakultas Hukum Universitas Sultan Ageng Tirtayasa tahun 2016.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Aan Asphianto, S.Si., SH., MH, selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang menugaskan penulis melakukan kegiatan ilmiah, sehingga penulis merasa termotivasi untuk belajar dan melakukan kajian ilmiah.

Semoga penelitian ini dapat menemui sasarannya dan bermanfaat sebagai bahan kajian lebih lanjut. Penelitian ini jauh dari sempurna, untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak, agar dapat lebih menyempurnakan tulisan ini.

Bandung, 26 Januari 2016
Penulis,

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR DIAGRAM.....	vi
ABSTRAK	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.5 Kerangka Pemikiran	8
1.6 Metode Penelitian	11
1.7 Sistematika Penulisan	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	14
2.1 Asuransi Pada Umumnya	14
2.1.1 Pengertian Asuransi	14
2.1.2 Asas, Manfaat dan Tujuan Usaha Asuransi	15
a) Asas-asas Asuransi	15
b) Manfaat Asuransi	16
c) Tujuan Usaha Asuransi	17
2.2 Konsep Dasar Analisis SWOT	17
2.3 Konsep Dasar Business Re-Engineering	19
2.4 Good Corporate Governance	21
2.1.1 Pengertian Good Corporate Governance	21
2.1.2 Kegunaan Pengertian Good Corporate Governance ...	23
2.1.3 Prinsip-Prinsip G C G	24
2.1.4 Unsur-unsur G C G	26

BAB III	PERUSAHAAN AJB BUMIPUTERA 1912	27
3.1	Pendirian Perusahaan AJB Bumiputera 1912	27
3.2	Visi dan Misi Perusahaan AJB Bumiputera 1912	28
3.3	Organisasi Perusahaan AJB Bumiputera 1912	29
3.3.1	Bentuk Perusahaan	29
3.3.2	Kelompok Usaha	31
3.3.3	Organisasi Perusahaan	33
1)	Badan Perwakilan Anggota	33
a)	Susunan Anggota BPA	34
b)	Anggota dan Pemilihan Anggota BPA	34
c)	Kedudukan BPA	34
d)	Tugas BPA	35
e)	Prinsip-prinsip BPA	36
f)	Pengaturan BPA	36
2)	Dewan Komisaris	36
a)	Tugas, Kewajiban dan Wewenang	37
b)	Hak Dewan Komisaris	37
c)	Masa Jabatan dan Persyaratan Komisaris	38
3)	Direksi	38
a)	Pengertian Direksi	38
b)	Persyaratan Anggota Direksi	39
c)	Tanggung Jawab Direksi	39
d)	Status Hukum Direksi	40
e)	Masa Jabatan Direksi	40
f)	Kewajiban Direksi	41
g)	Hal-hal yang tidak boleh dilakukan Direksi	41
h)	Tindakan yang harus disetujui Komisaris.....	41
4)	Direktorat Korporat	42
5)	Direktorat Keuangan dan Investasi	43
6)	Direktorat Teknik	43
7)	Direktorat Administrasi	43

8) Direktorat Umum	44
3.3.3 Produk dan Layanan Perusahaan AJB Bumiputera ..	45
BAB IV ANALISIS PENERAPAN TEORI SWOT, BUSINESS RE- ENGINEERING DAN GCG OLEH ORGAN PERSEROAN PADA PERUSAHAAN AJB BUMIPUTERA	48
4.1 Penerapan Analisis SWOT pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912	48
4.2 Penerapan Business Re-Engineering pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912	58
4.3 Penerapan GCG oleh Organ Perseroan Perusahaan AJB Bumiputera 1912	63
BAB IV PENUTUP	70
5.1 Simpulan	70
5.2 Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar. 1	Struktur Perusahaan Bumiputera	30
Gambar. 2	Kedudukan BPA	35

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 4.1 Analisis SWOT Sederhana	30
Diagram 4.2 Analisis SWOT	52

ABSTRAK

Perusahaan sebagai pelaku usaha (*corporate*) adalah bagian penting dalam pengembangan ekonomi Indonesia. Pengelolaan perusahaan dilakukan oleh Organ Perseroan, agar pengelolaan perusahaan oleh Organ Perusahaan dapat mencapai tujuan yang maksimal, maka perlu perusahaan tersebut menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Penelitian mengenai penerapan *Analisis SWOT*, *Business Re-engineering*, dan *Good Corporate Governance* pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912, telah dirumuskan permasalahan sebagai berikut : Bagaimana penerapan analisis SWOT pada perusahaan AJB Bumiputera 1912; Bagaimana penerapan *Business Re-engineering* pada perusahaan AJB Bumiputera 1912; dan Bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* oleh Organ Perseroan pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, penulis menggunakan metode analisis yuridis normatif kualitatif. Data yang telah diperoleh dari hasil penelitian akan di olah dan dianalisis dengan menggunakan teori-teori hukum (*yuridis*).

Hasil akhir dari penulisan makalah ini adalah simpulan dan saran. Simpulan penelitian ini antara lain: *pertama*, penerapan Analisis SWOT ini sangatlah menunjang perusahaan dalam melakukan pemetaan antara kekuatan dan kelemahan internal perusahaan disatu sisi serta Peluang dan Ancaman eksterna perusahaan disisi lainnya, sehingga dengan pemetaan tersebut perusahaan dapat melakukan suatu upaya melalui perencanaan yang matang untuk mencapai keberhasilan tujuan perusahaan, *kedua*, dengan dilakukannya *Business Re-Engineering* diharapkan perusahaan dapat melakukan perubahan kearah yang lebih baik, dan *ketiga*, pengelolaan Perusahaan oleh Organ Perseroan Perusahaan AJB Bumiputera telah menerapkan *Good Corporate Governance*. Sementara saran yang disampaikan adalah : *Pertama*, dengan adanya penerapan Analisis SWOT dan *Business Re-Engineering* diharapkan dapat mendorong semua pelaku usaha (*corporat*) untuk lebih cepat merespon setiap perubahan yang ada, *kedua*, Khusus untuk Perusahaan AJB Bumiputera 1912, agar mempertahankan semua hal yang sudah ada yang sesuai dengan keinginan perusahaan dan terus meningkatkan dan mendorong hal-hal yang dianggap belum memenuhi standar atau kriteria, dan *ketiga*, untuk dapat diwujudkan pengelolaan perusahaan yang baik. Perusahaan AJB Bumiputera 1912, diharapkan memahami prinsip-prinsip *good corporate governance* secara utuh dan menyeluruh, agar di dalam penerapannya menghasilkan sesuatu yang positif bagi perekonomian nasional.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dengan telah ditandatanganinya kesepakatan bersama dalam perdagangan bebas, pada tahun 2003 (AFTA), tahun 2010 (APEC) dan kesepakatan-kesepakatan lainnya, maka pemerintah Indonesia secara resmi membuka peluang sekaligus tantangan bagi pelaku bisnis untuk menjalani bisnis Internasional.

Untuk menyambut sistem pasar bebas inilah pelaku usaha (*corporate*) dituntut untuk lebih siap dalam persaingan yang lebih ketat serta mengupayakan melalui perencanaan pembangunan nasional yang jelas dan terarah.

Sebagai landasan utama pembangunan nasional, khususnya bidang perekonomian dapat kita lihat dalam Amandemen Ke-IV, Pasal 33 ayat (4) UUD 1945, yang berbunyi :

" Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional ¹.

Korporasi merupakan *engine for wealth creation worldwide*² yang penting, dan bagaimana perusahaan dijalankan akan mempengaruhi kesejahteraan dalam masyarakat secara keseluruhan. Agar dapat mencapai fungsi penciptaan

¹ **Indonesia.** *Undang-Undang Dasar 1945 Amandemen Ke-IV*, tanggal 10 Agustus 2002, Pasal 33 ayat (4).

² Diartikan sebagai rekayasa atau penciptaan kemakmuran bagi masyarakat di dunia.

kemakmuran (*wealth creating function*), perusahaan harus beroperasi dalam suatu kerangka kerja yang mempertahankan perusahaan tetap berfokus pada tujuannya dan akuntabel untuk tindakannya.

Perusahaan asuransi merupakan salah satu pelaku usaha (*corporate*) yang bergerak dalam bidang keuangan non bank sangat bersinggungan dengan kepentingan masyarakat banyak. Sebagaimana diungkapkan oleh Prof. Man Suparman Sastrawidjaja sebagai berikut :

"Usaha perasuransian menyangkut kepentingan masyarakat Banyak, khususnya berhubungan dengan dana yang dikumpulkan oleh mereka yang kadang-kadang berlangsung untuk jangka waktu yang cukup lama. Oleh karena itu tidak hanya ditingkatkan pemasyarakatan asuransi, tetapi juga perlu diciptakan bisnis asuransi yang sehat, sehingga masyarakat konsumen asuransi memperoleh perlindungan hukum"³.

Dengan demikian. Prof. Man Suparman Sastrawidjaja mempunyai pandangan yang berimbang antara kepentingan masyarakat di satu sisi, dan perusahaan asuransi di sisi lain.

Perusahaan asuransi (khususnya Perusahaan AJB Bumiputera 1912) dalam menjalankan operasional perusahaannya sering kali menghadapi berbagai kendala, baik kendala internal maupun eksternal. Kendala-kendala dimaksud antara lain seperti yang diuraikan di bawah ini.

Dalam proses pemasaran, adanya kesulitan dalam penutupan asuransi karena adanya keragu-raguan dari calon pemegang polis sehingga mengharuskan

³ Man Suparman Sastrawidjaja, *HUKUM ASURANSI (Perlindungan teryanggung , usaha deposito, usaha perasuransian*, Alumni, Bandung, 1997, hlm. 116.

perusahaan meningkatkan *solvabiliteit verzekering*, disamping itu kadang sering dalam proses penutupan asuransi pihak agency perusahaan tidak menjalankan prinsip mengenal nasabah, itikad baik dan transparansi.

Selain kesalahan dari pihak perusahaan terkadang ada juga kesalahan dari pihak calon pemegang polis, antara lain ketidaktahuan dari calon pemegang mengenai sejauh mana ia mengetahui informasi tentang perasuransian yang juga sangat bergantung dari pihak agency perusahaan dalam menerangkan produk-produknya, misalnya pemahaman agen mengenai *underwriting*⁴, sehingga dalam proses pemasaran produk-produk asuransi calon pemegang polis tidak dirugikan.

Masalah lain yang juga sangat berhubungan dengan kepentingan tertanggung adalah pengelolaan dana oleh perusahaan yang dapat menjamin tersedianya dana apabila terjadi klaim secara besar-besaran (*rush*) akibat ketidakmenentuan ekonomi, dalam kaitan ini perusahaan asuransi agar dapat menerapkan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan dana karena merupakan salah satu cara untuk menciptakan perusahaan asuransi yang sehat⁵. Sehingga menjamin adanya kepastian bagi para pemegang polis/tertanggung.

Penerapan prinsip kehati-hatian (*prudential insurance principles*) dalam seluruh kegiatan perasuransian merupakan salah satu cara untuk menciptakan

⁴ Underwriting adalah meliputi aktivitas yang luas, mulai dari menjual polis, menerima surat permintaan (*application*), mengadakan seleksi dan penilaian risiko, sampai akhirnya membuat dan mengeluarkan polis. Lihat AJB BUMIPUTERA 1912, *Pengantar Manajemen Underwriting Asuransi Jiwa*, Jakarta: Dept. Pertanggungan AJB Bumiputera 1912, 2002, hlm. 1.

⁵ **Jusuf Anwar**, *Aspek-aspek hukum keuangan dan Perbankan Suatu Tinjauan Praktis*, Makalah Lokakarya Pembangunan Hukum Nasional VIII, Departemen Hukum dan HAM, BPHN, Denpasar-Bali, 14-18 Juli 2003, him. 1.

perusahaan asuransi yang sehat, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap perekonomian secara makro. Implementasi prinsip ini harus menyeluruh, tidak hanya menyangkut masalah pengelolaan dana, tetapi dimulai saat Perusahaan Asuransi tersebut didirikan, penentuan manajemen yang memenuhi uji kecukupan dan kelayakan (*fit and proper test*). Serta implementasi ketentuan mengenai usaha perasuransian yang mengatur mengenai Perijinan Usaha, Pembinaan, Pengawasan dan Sanksi, tentu agar lebih menjamin adanya kepastian hukum.

Perusahaan asuransi harus memberikan jaminan kepada konsumen (pemegang polis) dalam hal terjadi kesalahan yang ditimbulkan oleh pihak perusahaan asuransi, jika terjadi penyimpangan keuangan (penggelapan) oleh Agency perusahaan, atau dalam hal perusahaan asuransi dilikuidasi atau pailit. Permasalahan-permasalahan di atas memerlukan aturan agar memberikan kepastian hukum bagi para pengguna jasa asuransi.

Hal penting lainnya adalah berkaitan dengan Lembaga Reasuransi. Sebagaimana diamanatkan oleh UU Usaha Perasuransian, pembentukan Lembaga Reasuransi harus memenuhi ketentuan UU tersebut di atas, dimana lembaga reasuransi mempunyai fungsi sebagai pendukung atau penjamin perusahaan asuransi apabila terjadi klaim melebihi batas kemampuan perusahaan itu sendiri.

Dilihat dari kepentingan perusahaan, maka organ perseroan, antara lain RUPS atau BPA, Dewan Komisaris dan Direksi, lebih jauh lagi pimpinan pada

level di bawahnya yaitu Manager atau Supervisor di tingkat operasional diharapkan mempunyai kemampuan memberikan arahan untuk menggalang kerjasama dan membawa agen bersikap profesional dan jujur, kemampuan menghargai tata nilai yang berlaku dan yang terpenting bisa memotivasi agen agar mempunyai kemauan dan kemampuan untuk berkembang (*growth*). Para agen harus bisa membina hubungan terus menerus dengan pelanggan (pemegang polis).

Aset terbesar yang dimiliki oleh sebuah perusahaan adalah loyalitas pelanggan, yang tercipta dalam jangka panjang. Loyalitas tersebut tercipta sebagai akibat pelayanan perusahaan yang berorientasi pada pemegang polis dengan memperhatikan semua kebutuhan tertanggung.

Michael E. Porter (1980) dalam bukunya yang berjudul Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing menyatakan sukses dan kegagalan perusahaan tergantung pada keunggulan bersaingnya⁶. Untuk mencapai kesuksesan tersebut tidaklah mudah, sehingga perusahaan perlu mengembangkan suatu teori atau analisis untuk merumuskan berbagai faktor yang dapat mengukur kemampuan perusahaan, antara lain: *pertama*, sejauhmana kekuatan (*strength*) perusahaan dalam mengantisipasi persaingan global, sehingga dipastikan ia tetap bertahan (*survive*) dalam persaingan tersebut; *kedua*, sejauhmana peluang (*Oportunity*) perusahaan dapat berkembang; *ketiga*, kelemahan (*weakness*) apa saja yang dimiliki perusahaan; serta *keempat*,

⁶ Lia Harliati, Penerapan Teori SWOT dalam Memposisikan Asuransi pada Korp Kepolisian di Subang, Makalah, dipresentasikan di Perusahaan AJB Bumiputera 1912. Pebruari 2001.

Adakah ancaman (*threat*) yang dapat menimbulkan perusahaan mengarah kepada kehancuran.

Disamping itu perusahaan pun harus peka terhadap perubahan yang begitu cepat dalam persaingan global. Artinya perusahaan harus mengembangkan pola-pola perubahan cepat yang terarah dan jelas sehingga ia mampu merekayasa kembali berbagai aspek yang mempengaruhi laju geraknya perusahaan.

Untuk mencapai keseimbangan kepentingan, antara kepentingan pihak pengusaha maupun masyarakat pengguna jasa asuransi, maka dalam pengelolaan perusahaan dan pengelolaan dana dianjurkan bagi perusahaan asuransi menggunakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Sekarang kita sering mendengar istilah *good corporate governance*, yaitu kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, efektif, transparansi, akuntabilitas dan berkelanjutan.

Untuk menjawab permasalahan-permasalahan di atas, penulis menawarkan tiga teori untuk diterapkan pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912, yaitu *pertama* penggunaan teori SWOT, yaitu indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan; *kedua* teori *Bussines Re-Engineering*, yaitu, usaha yang dilakukan suatu organisasi untuk mengubah proses dan kendala internalnya dari suatu hierarki vertikal fungsional yang tradisional menjadi struktur pipih yang horizontal, lintas fungsional dan

berladaskan kerjasama tim yang berfokus pada proses untuk membuat pelanggan aman, *ketiga* penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, yaitu kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, efektif, transparansi, akuntabilitas dan berkelanjutan.

Dalam paparan ini, Teori SWOT, Bussines Re-engineering dan Good Corporaete Governance mendapat tempat untuk diterapkan pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912, tegasnya judul makalah ini adalah

"PENERAPAN TEORI SWOT, BUSSINES RE-ENGINEERING DAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PERUSAHAAN AJB BUMIPUTERA 1912 ".

1.2 Identifikasi Masalah

Dari beberapa permasalahan yang ada, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- 1). Bagaimana penerapan analisis SWOT pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 ?
- 2). Bagaimana penerapan Bussines Re-engineering pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 ?
- 3) Bagaimana penerapan *Good Corporate Governance* oleh Organ Perseroan pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- 1). Mengetahui sejauhmana penerapan analisis SWOT pada perusahaan AJB Bumiputera 1912.
- 2). Mengetahui sejauhmana penerapan *Bussines Re-engineering* pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 .
- 3) Mengetahui sejauhmana penerapan *Good Corporate Governance* pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk :

- 1). Secara teoritis, dimaksudkan sebagai upaya untuk lebih memahami mengenai, teori SWOT, *Bussines Re-engineering* dan *Good Corporate Governance* hubungannya dengan pengelolaan perusahaan.
- 2). Secara praktis, diharapkan berguna dalam rangka membantu pelaku usaha (perusahaan) dan melakukan pengelolaan perusahaan sesuai dengan teori SWOT, *Bussines Re-engineering* dan *Good Corporate Governance*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Perkembangan dinamika ekonomi di Tanah Air telah menghasilkan banyak manfaat. Namun dinamika tersebut tampaknya masih banyak yang

belum berjalan sesuai rel-rel etika (*Good Corporate Governance*). Banyaknya praktik curang dalam dunia bisnis misalnya, merupakan indikator bahwa pesan-pesan etis belum terpatri dalam pola perilaku bisnis kita⁷. Hal ini terjadi karena bobrok dan rendahnya mental para pelaku bisnis di satu pihak dan lemahnya pengaturan hukum di pihak lain.

Para pelaku bisnis, khususnya yang dilakukan oleh organ perseroan (*corporate*) menjadi perhatian untuk ditelaah lebih jauh hubungannya dengan pengelolaan usaha yang baik dan sehat serta ditunjang oleh pengaturan hukum (Peraturan perundang-undangan).

Pada abad milenium ini merupakan dekade yang paling kompetitif dalam dunia bisnis, semakim banyak pesaing yang memasuki pasaran, baik domestik maupun global. Untuk itu bagi perusahaan sangat memerlukan kompetensi yang tinggi, khususnya para Pemimpin Perusahaan, baik RUPS atau BPA, Komisaris, Direksi, Manager maupun Supervisor.

Mereka harus mampu merumuskan strategi yang berdaya bersaing dalam pemasaran yang menawarkan sedikit harapan pertumbuhan secara keseluruhan, dengan demikian pangsa pasar (*market share*) menjadi semakin kritis. Bisnis modern merupakan suatu *market share game*; inovasi dalam produk; proses;

⁷ A. Sonny Keraf, *Menggugat Etika Bisnis (Persoalan Etis Bisnis Kita)*, AFKAR (Jurnal Tiga Bulanan Cides, Vol. V No. 4/1998), CIDES, Jakarta, 1998, hlm. 1.

pemasaran; dan manajemen, sangat menentukan sukses atau gagalnya suatu perusahaan dalam persaingan yang semakin meningkat.

Asuransi Bumiputera 1912 dalam konsep pemasaran menggunakan sistem blok⁸. Dalam hal ini penulis menerapkan teori SWOT, *Bussines Re-engineering* dan *Good Corporate Governance* dalam memposisikan asuransi di kalangan Pengguna Jasa Asuransi (masyarakat). Baik pada masyarakat kelas atas; kelas menengah maupun masyarakat kelas bawah.

Pada *tahap awal* dengan menerapkan Teori SWOT yang tepat maka, kita dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi Perusahaan AJB Bumiputera 1912, sehingga dapat diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, *tahap kedua* melalui penerapan *Business Re-engineering*, dimana setiap program perubahan dalam suatu organisasi memerlukan suatu unsur dari variabel di atas. Hal yang terpenting dari Business Re-engineering yang radikal adalah agar Perusahaan AJB Bumiputera 1912 dapat lebih fleksibel, cepat tanggap, dan mampu berubah serta melakukan apa yang telah menjadi target dengan baik dan cepat. Keuntungan yang didapat di kemudian hari akan lebih terasa apabila penerapan teori *Business Re-engineering* pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912 dapat dilakukan secara maksimal.

⁸ Yang dimaksudkan dengan sistem blok adalah pemasaran yang dilakukan agen dibagi berdasarkan wilayah garapan, dimana hal ini untuk mengatur pola persaingan intern yang sehat (jika persaingan dilihat secara ekstern dilakukan sesuai keunggulan dari strategi perusahaan secara keseluruhan), dengan demikian perusahaan memaksudkan untuk menghindari konflik antara agen (intern).

Kemudian *tahap berikutnya* adalah penerapan *Good Corporate Governance* , diharapkan Perusahaan AJB Bumiputera 1912 menjadi perusahaan yang benar-benar mempunyai perilaku yang baik dalam pengelolaannya dan dapat mengambil manfaat dari pelaksanaannya.

1.6 Metode Penelitian

a. Spesifikasi Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif analisis, membuat suatu gambaran atau deskripsi mengenai pokok permasalahan yang diteliti.

b. Metode Pendekatan

Dalam penelitian ini penulis melakukannya dengan menggunakan metode pendekatan yuridis normatif yaitu dengan berpegang pada segi-segi yuridis, dimaksudkan untuk mendapatkan ketentuan yang relevan dengan masalah-masalah yang menjadi bahan penelitian.

c. Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan AJB Bumiputera 1912.

d. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan melalui penelitian kepustakaan, dengan cara mempelajari buku-buku, koran, majalah, perundang-undangan dan sumber-sumber lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Dimaksudkan untuk mendapatkan teori-teori.

e. Metode Analisa

Setelah data terkumpul dianalisis dengan menggunakan metode analisis yuridis normatif kualitatif, kemudian disusun secara sistematis.

1.7 Sistematika Penulisan

Penulisan makalah ini dilakukan secara sistematis yang terbagi dalam lima (5)

Bab dan beberapa subbab, sistematika secara lengkap adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN.

Dalam bab ini diuraikan secara umum hal-hal yang berhubungan dengan : 1.1 Latar Belakang, 1.2 Identifikasi Masalah, 1.3 Tujuan Penelitian, 1.4 Kegunaan Penelitian, 1.5 Kerangka Pemikiran, 1.6 Metode Penelitian dan 1.7 Sistematika Penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab II diuraikan tentang : 2.1 Asuransi pada Umumnya, antara lain: 2.1.1. Pengertian Asuransi, 2.1.2. Asas, Manfaat dan Tujuan Usaha Asuransi (a. Asas-asas Asuransi; b. Manfaat Asuransi; c. Tujuan Usaha Asuransi); 2.2 Konsep dasar Analisis SWOT; 2.3. Konsep dasar Bussines Re-Engineering; 2.4 Good Corporate Governance (2.4.1 Pengertian GCG; 2.4.2 Kegunaan GCG; 2.4.3 Prinsip-prinsip GCG; dan 2.4.4 Unsur-unsur GCG).

BAB III PERUSAHAAN AJB BUMIPUTERA 1912

Bab III menguraikan tentang: 3.1 Pendirian Perusahaan AJB Bumiputera 1912; 3.2 Visi dan Misi Perusahaan AJB Bumiputera 1912; 3.3 Organisasi Perusahaan AJB Bumiputera 1912 (3.3.1 Bentuk Perusahaan; 3.3.2 Kelompok Usaha; 3.3.3 Organisasi Perusahaan, antara lain: 1) *Badan Perwakilan Anggota yaitu*: a) Susunan Anggota BPA; b) Anggota dan Pemilihan Anggota BPA; c) Kedudukan BPA; d) Tugas BPA; e) Prinsip-

prinsip BPA dalam AD AJB Bumiputera 1912; dan f) Pengaturan BPA dalam AD AJB Bumiputera 1912, 2) *Dewan Komisaris*, yaitu: a) Tugas, Kewajiban dan Wewenang Dewan Komisaris; b) Hak Dewan Komisaris; dan c) Masa Jabatan dan Persyaratan Anggota Dewan Komisaris, 3) *Direksi*, yaitu a) Pengertian Direksi; b) Persyaratan Anggota Direksi; c) Tanggung Jawab Direksi; d) Status Hukum Direksi; e) Masa Jabatan Direksi; f) Kewajiban Direksi; g) Hal-hal yang tidak boleh dikakukan oleh Direksi; dan h) Tindakan Direksi yang harus disetujui oleh Dewan Komisaris, 4) *Direktorat Korporat*, 5) *Direktorat Keuangan dan Investasi*, 6) *Direktorat Teknik*, 7) *Direktorat Administrasi*, dan 8) *Direktorat Umum*); dan 3.4 Produk dan Layanan Perusahaan AJB BUMiputera 1912.

BAB IV ANALISIS

Bab IV menguraikan hasil-hasil penelitian dari : 4.1 Penerapan analisis SWOT pada perusahaan AJB Bumiputera 1912; 4.2. Penerapan Bussines Re-engineering pada perusahaan AJB Bumiputera 1912; dan 4.3 Penerapan Good Corporate Governance oleh Organ Perseroan pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912

BAB V PENUTUP

Bab V diuraikan mengenai Simpulan dan Saran

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Asuransi Pada Umumnya

2.1.1 Pengertian Asuransi

Pengertian Asuransi secara otentik telah di rumuskan di dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian, pada Pasal 1 Sub (1) memberikan definisi sebagai berikut :

"Asuransi atau pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi, untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungkan".

Dari definisi Pasal 1 Sub (1), tersirat bahwa Asuransi atau pertanggungan itu timbul karena kebutuhan manusia, lebih jauh tujuan Asuransi itu untuk memberikan penggantian atau pembayaran kepada tertanggung apabila klausul yang diperjanjikan memenuhi syarat yang telah ditetapkan.

Kemungkinan klausul yang diperjanjikan itu terjadi diluar pengaruh dari aktifitas tertanggung dan terjadi untuk waktu yang tidak diharapkan serta tidak diketahui oleh tertanggung. Kemungkinan itu di dalam asuransi dikenal dengan istilah risiko.

Yang dimaksud dengan risiko ialah kemungkinan terjadinya suatu kerugian atau batalnya seluruh atau sebagian dari suatu keuntungan yang semula diharapkan, karena suatu kejadian diluar kuasa manusia, kesalahan sendiri, atau perbuatan manusia lain⁹. Perlu mendapat perhatian yang diartikan kerugian meliputi sifatnya dapat dinilai dengan uang¹⁰.

Ada beberapa macam penggolongan risiko, antara lain : risiko statis, risiko dinamis, risiko fundamental, risiko khusus, risiko pribadi, risiko harta kekayaan, dan risiko tanggung jawab. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah bagaimana untuk mengatasi risiko.

Ada beberapa cara untuk mengatasi risiko, antara lain berupa :

- a) Menerima (*retention*);
- b) Menghindari (*avoidance*);
- c) Mencegah (*prevention*);
- d) Mengalihkan atau membagi (*transfer or distribution*).

Yang berhubungan dengan asuransi adalah poin ke-4, yaitu mengalihkan dan membagi risiko. Dimana setiap orang dalam menghadapi risiko seringkali malakukannya dengan mengalihkan atau membagi melalui perjanjian asuransi.

2.1.2. Asas, Manfaat dan Tujuan Usaha Asuransi

a) Asas-asas Asuransi

Perjanjian asuransi tidak termasuk perjanjian secara khusus diatur dalam KUH Perdata, tetapi pengaturannya dalam KUHD. Walaupun demikian

⁹ Rumusan Gunanto dalam Man Suparman Sastrswidjaja, *Aspek-aspek hukum asuransi dan surat berharga*, Alumni, Bandung, 1997, hlm. 4.

¹⁰ Ibid.,

berdasarkan Pasal 1 KUHD, ketentuan umum dalam KUH Perdata dapat berlaku pula bagi perjanjian asuransi dengan kepentingan Pemegang Polis terdapat beberapa ketentuan dalam KUH Perdata yang perlu diperhatikan. Ketentuan dimaksud misalnya :

Pasal 1320 KUH Perdata yang mengatur mengenai syarat sahnya perjanjian yaitu:

- 1). sepakat mereka yang mengikat diri;
- 2). kecakapan untuk membuat suatu perikatan;
- 3). suatu hal tertentu;
- 4). suatu sebab yang halal.

Ketentuan pasal 1320 KUHPerdata tersebut berlaku bagi perjanjian asuransi sebagai syarat umum di samping syarat khusus yang terdapat dalam buku I Bab IX KUHD. Syarat khusus dimaksud memuat asas-asas sebagai berikut:

- 1). asas kepentingan yang dapat diasuransikan (*insurable interest principle*);
- 2). asas kejujuran yang sempurna (*utmost good faith principle*);
- 3). asas indemnitas (*indemnity principle*); dan
- 4). asas subrogasi (*subrogation principle*).

b) Manfaat Asuransi

Sebagaimana kita ketahui bahwa asuransi merupakan suatu lembaga yang berkaitan dengan risiko. Berhubung dengan adanya kebutuhan mengatasi risiko maka timbulah lembaga asuransi yang merupakan upaya untuk mengalihkan atau membagi risiko yang dihadapinya kepada atau dengan orang lain.

Sehingga disadari bahwa asuransi mempunyai beberapa manfaat seperti antara lain¹¹:

- 1). Membantu masyarakat dalam rangka mengatasi segala masalah risiko yang dihadapinya. Hal itu akan memberikan ketenangan dan kepercayaan diri yang lebih tinggi kepada yang bersangkutan.
- 2). Merupakan sarana pengumpulan dana yang cukup besar sehingga dapat dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat dan pembangunan.
- 3). Sebagai sarana untuk mengatasi risiko-risiko yang dihadapi dalam pembangunan.

c) Tujuan Usaha Asuransi

Tujuan dari usaha asuransi, dapat dilihat pada Pasal 2 poin (a) UU No. 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian, yaitu sebagai berikut :

" Usaha asuransi, yaitu usaha jasa keuangan yang dengan menghimpun dana masyarakat melalui pengumpulan premi asuransi memberikan perlindungan kepada anggota masyarakat pemakai jasa asuransi terhadap kemungkinan timbulnya kerugian karena sesuatu peristiwa yang tidak pasti atau terhadap hidup atau meninggalnya seseorang.

Dengan demikian, tujuan dasar dari usaha asuransi adalah memberikan perlindungan kepada masyarakat pemakai jasa asuransi pada umumnya.

2.2 Konsep Dasar Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis. Untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalisasikan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman

¹¹ Man Suparman Sastrawidjaja, HUKUM ASURANSI (Perlindungan tertanggung, usaha deposito, usaha perasuransian, Alumni, Bandung, 1997, him. 116.

(*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada pada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT¹².

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT.

SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan *eksternal Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strength*) dan Kelemahan (*weaknesses*)¹³.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

¹² Freddy Rangcuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus f3isnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000, h1m. 19.

¹³ *Ibid.*

Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, antara lain¹⁴:

- 1). Strategi SO, Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesarbesarnya.
- 2). Strategi ST, adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untk mengatasi ancaman.
- 3). StrategiWO, Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- 4). Strategi WT, Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan erusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.3 Konsep Dasar Business Re-Engineering

*Business Re-engineering*¹⁵, adalah usaha yang dilakukan suatu organisasi untuk mengubah proses dan kendala internalnya dari suatu hierarki vertikal fungsional yang tradisional menjadi struktur pipih yang horizontal, lintas fungsional dan berlandaskan kerjasama tim yang berfokus pada proses untuk membuat pelanggan aman.

Suatu program *Business Re-engineering* secara khas akan mengubah suatu organisasi dari bentuk cerobong ke bentuk jaringan, dimana tim proses bentukan baru memotong melintasi fungsi, tetapi fungsi-fungsi tersebut tetap ada

¹⁴ *Ibid*, 31-32.

¹⁵ Nic Obelelensky, *Partikal Business Re-Engineering*, Terjemahaan Soesinto Budirdarmo. Elex Media Computindo, Jakarta, 1996, hlm.4.

walaupun dalam bentuk yang lebih lemah. Evolusi berikutnya ialah berpindah ke "gelembung-gelembung", yaitu tim-tim yang masing-masing individunya mengarahkan spesialisasi dan kemampuan mereka kepada proses-proses spesifik, proyek perubahan atau proyek bantuan teknik.

Tujuan dari *Business Re-engineering* adalah¹⁶:

- 1). Meningkatkan produktivitas
- 2). Mengoptimalkan nilai bagi para pemegang saham
- 3). Mencapai hasil yang luar biasa
- 4). Mengkonsolidasikan fungsi-fungsi
- 5). Menghilangkan tingkat-tingkat pekerjaan yang perlu

Ada empat langkah dalam melakukan *Business Re-engineering*:

- 1). Ketahui apa yang diinginkan, meliputi:
 - a. Jelaskan perlunya perubahan dan kemampuan untuk berubah;
 - b. Memahami kebutuhan dari pemegang andil;
 - c. Memahami Lingkungan kompotiti;
 - d. Jelaskan apa misi, sasaran, inisiatif dan tujuan itu (apa yang dituju); dan
 - e. Jelaskan apa pertanyaan nilai dan proses transisi itu (seperti mencapainya).
- 2). Membuat Rencana meliputi
 - a. Membuat Prioritas dan tujuan (SMART);
 - b. Menggunakan teknik manajemen yang efektif; dan
 - c. Membangun tim-tim perubahan yang efektif.

3). Laksanakan

- a. Menggunakan teknik yang keras: kepemimpinan yang nyata dan transisi; dan
- b. Menggunakan teknik yang lunak; atasi perlawanan dengan motivasi tumbuhnya perilaku yang konstruktif, pecahkan masalah kekuasaan dengan dinamika politik, pertahankan kendala dengan mengelola transisi dengan terpisah.

4). Pantau

- a. Memantau tindakan; kemajuan dari proyek perubahan dan efektifitas dari manajemen perubahan; dan
- b. Memantau hasilnya; dampak atas pelanggan, pemasok dan pemegang saham.

2.4 Good Corporate Governance

2.4.1 Pengertian Good Corporate Governance

*Corporate Governance*¹⁷, adalah sistem dan struktur untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham (*shareholders' value*) serta mengakomodasi berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*) seperti kreditor, supplier, asosiasi usaha, konsumen, pekerja, pemerintah dan masyarakat luas¹⁸.

¹⁶ *Ibid*, hlm. 3-7.

¹⁷ Disarikan dari Iman Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, *Membangun Good Corporate Governance(GCG)*, Harparindo, Jakarta, 2000, hlm. 1-8. Lihat juga. Hessel Nogi S Tangkilisan, *Good Corporate Governance*, Balairung & Co, Yogyakarta, 2003, hlm. 11-13.

¹⁸ Iman Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, *Ibid.*, hlm. 1.

Untuk memperoleh gambaran tentang pengertian *coporate governance*, dibawah ini dikutip dari beberapa sumber :

a). Bank Dunia (*World Bank*)

*“Corporate governance adalah kumpulan hukum, peraturan dan kaidah--kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien. menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan”*¹⁹.

b). CGG Workshop Kantor Meneg PM BUMN, Desember 1999.

*GCG (Good Corporate Governance) berkaitan dengan pengambilan keputusan yang efektif, yang bersumber dari budaya perusahaan, etika, nilai. sistem, proses bisnis, kebijakan. dan struktur organisasi yang bertujuan untuk mendorong dan medukung : Pengembangan Perusahaan; Pengelolaan Sumberdaya dan Risiko secara lebih efisien dan efektif; dan Pertanggung jawaban perusahaan kepada pemegang saham dan stakeholders lainnya*²⁰.

c). Azhar Kasim

*Governance adalah proses pengelolaan berbagai bidang kehidupan (sosial. ekonomi, politik dan sebagainya) dalam suatu negara serta penggunaan sumberdaya (alam, keuangan, manusia) dengan cara yang sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi. transparansi dan akuntabilitas*²¹.

Dari beberapa definisi yang dikutip di atas dapat disimpulkan, bahwa *Corporate Governance* adalah sistem yang mengatur, mengelola dan mengawasi proses pengendalian usaha untuk menaikkan nilai saham, sekaligus sebagai bentuk perhatian kepada *stakeholders*, karyawan, kreditor, dan masyarakat sekitar yang didasari oleh kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi.

¹⁹ Ibid. hlm. 4.

²⁰ Ibid.,

²¹ Ibid., hlm. 5.

GCG berusaha menjaga keseimbangan di antara pencapaian tujuan ekonomi dan tujuan masyarakat. Tantangan dalam *corporate governance* adalah mencari cara untuk memaksimalkan penciptaan kesejahteraan sedemikian rupa sehingga tidak membebankan ongkos yang tidak patut kepada pihak ketiga atau masyarakat luas.

2.4.2 Kegunaan Good Corporate Governance

Corporate Governance yang baik diakui membantu "mengebalkan" perusahaan dari kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan. dalam banyak hal *corporate governance* yang baik telah terbukti juga meningkatkan kinerja korporat sampai 30% diatas tingkat kembalian (*rate of return*) yang normal.

Penerapan *Corporate Governance* yang baik memberikan manfaat sebagai berikut : Perbaikan dalam komunikasi; Minimisasi potensial benturan; Fokus pada strategi-strategi utama; Peningkatan dalam produktivitas dan efisiensi; Kesenambungan manfaat (*sustainability of benefits*); Promosi citra korporat (*corporate image*): Peningkatan kepuasan pelanggan; dan Perolehan kepercayaan investor.

Sementara menurut *The Forum for Corporate Governance in Indonesia*, kegunaan dari *Corporate Governance* yang baik adaiah : Lebih mudah memperoleh modal; Biaya modal (*Cost of capital*) yang lebih rendah; Memperbaiki kinerja usaha; Mempengaruhi harga saham; serta Memperbaiki kinerja ekonomi

Corporate Governance yang baik merupakan langkah yang penting dalam membangun kepercayaan pasar (*market confidence*) dan mendorong arus investasi internasional yang lebih stabil, dan bersifat jangka panjang.

2.4.3 Prinsip-prinsip Good Corporate Governance

OECD mendefinisikan *corporate governance* (penyelenggaraan korporasi atau tata kelola perusahaan) sebagai ‘*the system by companies are directed and controlled*’. Prinsip-prinsip *good corporate governance* adalah keadilan (*fairness*), transparan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), dan tanggungjawab (*responsibility*)²².

Prinsip keadilan (*fairness*) adalah bahwa setiap keputusan yang diambil senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham mayoritas. Dengan kata lain, memberikan perlindungan kepada pemegang saham minoritas dan *stakeholders* lainnya dari rekayasa dan transaksi yang bertentangan dengan peraturan yang berlaku.

Inti dari prinsip transparansi (*transparency*) adalah meningkatkan ketebukaan (*disclosure*) dari kinerja perusahaan secara teratur dan tepat waktu (*timely basis*) serta benar (*accurate*). Dalam pengambilan keputusan, direksi dan dewan komisaris senantiasa berupaya mengetengahkan keterbukaan kepada para *stakeholders*, dengan lima karakteristik, yaitu komprehensif, relevan, *friendly*, *reliable* dan *comparable*.

²² Ibid., hlm. 1.

Tanggungjawab (*responsibility*) adalah bahwa selain bertanggungjawab untuk menjalankan perusahaan kepada pemegang saham, direksi dan komisaris serta jajarannya juga bertanggungjawab kepada *stakeholders* lainnya, termasuk karyawan dan masyarakat. Perusahaan memiliki tanggungjawab untuk mematuhi hukum dan ketentuan/peraturan yang berlaku, termasuk tanggap lingkungan dimana perusahaan berada.

Prinsip akuntabilitas (*accountability*) adalah bahwa terciptanya sistem pengendalian yang efektif didasarkan atas distribusi dan keseimbangan kekuasaan antara anggota direksi, pemegang saham, komisaris dan pengawas. Para komisaris, direksi dan jajarannya wajib memiliki kemampuan dan integritas untuk menjalankan sesuai aturan dan ketentuan yang berlaku. Sebagai contoh, kewenangan *board of commissioners* dan *board of directions* diatur dalam anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART) perusahaan yang dilaksanakan secara konsekuen.

Selain dari keempat prinsip di atas, ada lagi prinsip penting yang berhubungan dengan *good corporate governance*, yaitu prinsip moralitas, kehandalan dan komitmen. Prinsip moralitas (*morality*) adalah bahwa manajemen dan seluruh individu dalam perusahaan wajib menjunjung tinggi moralitas (kejujuran, kepekaan sosial, dan tanggungjawab individu). Sedangkan inti dari prinsip kehandalan (*reliability*) adalah bahwa pihak manajemen/pengelola dituntut memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam mengelola perusahaan.

Dan yang terakhir adalah prinsip komitmen (*commitment*) adalah bahwa pihak pengelola/managemen dituntut memiliki komitmen penuh untuk selalu meningkatkan nilai perusahaan dan senantiasa mengoptimalisasi nilai pemegang saham, serta menurunkan tingkat resiko perusahaan²³.

Dengan demikian prinsip-prinsip dari GCG mencakup 5 (lima) aspek dasar, yaitu²⁴:

- 1) *Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham (The Rights of Shareholders);*
- 2) *Perlakuan yang sama terhadap seluruh pemegang saham Equitable Treatment of Shareholders).*
- 3) *Peranan stakeholders yang terkait dengan perusahaan (The Role of Stakeholders)*
- 4) *Keterbukaan dan Transparansi (Disclosure and Transparency)*
- 5) *Akuntabiitas Dewan Konaisaris (The Responsibilities of Tbe Board).*

2.4.4 Unsur-unsur Good Corporate Governance

Unsur-unsur (*person in charge*) dalam *good corporate governance* yang baik terdiri dari²⁵:

- 1) *Pemegang saham (RUPS);*
- 2) *Komisaris;*
- 3) *Direksi;*
- 4) *Komiter Audit;*
- 5) *Sekretaris perusahaan;*
- 6) *Manager dan Karyawan;*
- 7) *Auditor eksternal;*
- 8) *Auditor internal;*
- 9) *Stakeholders lainnya (pemerintah, kreditor dan lain-lain).*

²³ Lihat dalam Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Mengelola Kredit Berbasis Good Corporate Governance*, Balairung & Co, Yogyakarta, 2003, hlm. 17.

²⁴ Iman Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, Op. Cit., hlm. 11.

²⁵ Ibid., hlm. 36.

BAB III

PERUSAHAAN AJB BUMIPUTERA 1912

3.1 Pendirian Perusahaan AJB Bumiputera 1912

AJB Bumiputera 1912 (Perusahaan) didirikan tanggal 12 Februari 1912 di magelang, Jawa Tengah. Anggaran Dasar perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan akta No. 7 tanggal 10 Oktober 1998 dari Agus Majid, S.H., notaris di Jakarta, perubahan tersebut telah disetujui oleh Pemerintah dengan surat keputusan No. S399/LK/1999 dan diumumkan dalam BNRI No. 19 tanggal 5 Maret tambahan No.1²⁶.

Perusahaan berdomisili di Jakarta dengan alamat Wisma Bumiputera Lt. 18-21 Jl. Jend. Sudirman Kav. 75 Jakarta.

Susunan pengurus perusahaan periode 2003 s.d 2009 adalah sebagai berikut²⁷:

Dewan Komisaris

Komisaris Utama : Ir. H. Muhayat.
Komisaris : Indomen Saragih
Abdul Wahab Dalimunthe
Amir Hasan
Sri Hardjoko Wirjomartono

Direksi

Direktur Utama : Madjdi Ali, SE
Direktur : Drs. Maryoso Sumaryoso, MSc, ASAI.
H.M. Ridwan Sadjadi., BA, AAIIJ.
Mu'allim Muslich
Hadi Priyasmoro

²⁶Mukadimah Anggaran Dasar AJB Bumiputera 1912.

²⁷ **Warta Bumiputera**, *Kepercayaan Masyarakat harus Kita Jaga*, Edisi No. 163/Maret-April 2003. hlm. 5.

3.2 Visi dan Misi Perusahaan AJB Bumiputera 1912

Visi AJB Bumiputera 1912, mengalami perkembangan antara lain²⁸:

- 1). *Meningkatkan harkat dan martabat orang-orang bumiputera;*
- 2). *AJB Bumiputera 1912 sebagai perusahaan asuransi yang terbesar, terkuat, paling menguntungkan, dan paling disegani; dan*
- 3). *AJB Bumiputera 1912, Asuransinya Bangsa Indonesia.*

Misi AJB Bumiputera 1912, mengalami perkembangan antara lain²⁹:

- 1). *Menyejahterakan masyarakat pribumi melalui asuransi jiwa, dengan mengedepankan nilai-nilai : idealisme dan kebersamaan.*
- 2). *Turut serta mensejahterakan masyarakat Indonesia melalui asuransi jiwa, dengan mengedepankan nilai-nilai : customer focus, hasil operasi yang prima dan organisasi yang baik.*
- 3). *AJB Bumiputera 1912 selalu berada dibenak dan dihati masyarakat, dengan mengedepankan nilai-nilai : idealisme, kebersamaan, dan profesionalisme.*

Kegiatan utama perusahaan adalah menyelenggarakan asuransi jiwa. sesuai dengan Pasal 2 UU No. 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian. Lebih jauh lagi berdasarkan ketentuan Pasal 4 UU No. 2 Tahun 1992 ini, ditentukan bahwa setiap Perusahaan Asuransi hanya dapat menjalankan jenis usaha yang telah ditetapkan, tidak dimungkinkan adanya suatu Perusahaan Asuransi yang sekaligus menjalankan usaha asuransi kerugian

²⁸ Bumiputera 1912, *Program Pendidikan dan Pelatihan SPIK*, Hotel Ayong-Kuningan, tanggal 23-29 Oktober 2005, tanpa halaman.

²⁹ Ibid.

dan asuransi jiwa³⁰. Jumlah karyawan Perusahaan 2.585 pada tahun 2001, kantor unit pelayanan 437 kantor.

Kinerja Perusahaan AJB Bumiputera 1912 menunjukkan bahwa pendapatan premi pada tahun 2001 mencapai Rp. 1,67 triliun, tumbuh 26% dibanding dengan pendapatan premi tahun 2000 sebesar Rp. 1,32 triliun. Sedang dari jumlah peserta asuransi jiwa tahun 2001, Bumiputera berhasil mencatat jumlah tertanggung 8,6 juta peserta, naik 14% dibanding jumlah peserta tahun 2000 sebanyak 7,49 juta peserta.

3.3 Organisasi Perusahaan AJB Bumiputera 1912

3.3.1 Bentuk Perusahaan

Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912, adalah perusahaan asuransi satu-satunya di Indonesia yang berbentuk “Bersama” (*mutual*). Pengertian *bersama* di sini adalah merupakan pengakuan perusahaan bahwa perusahaan ini adalah milik para peserta asuransi (Pemegang Polis) AJB Bumiputera 1912³¹.

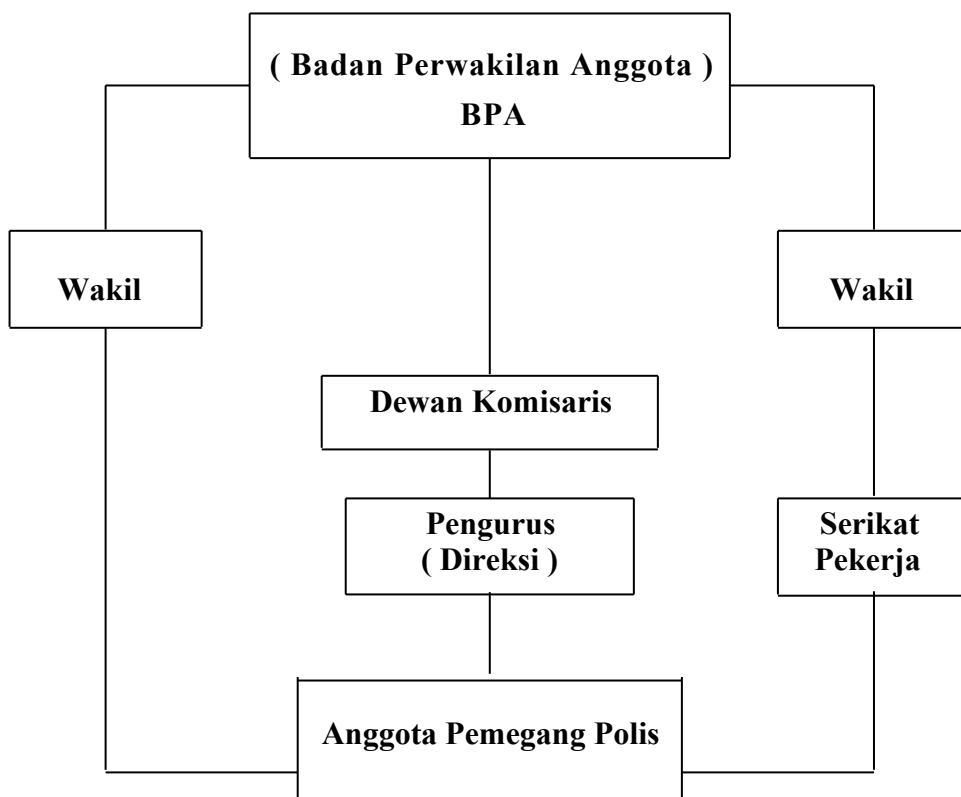
Kepemilikan pemegang polis terhadap perusahaan dilakukan melalui pemilihan wakil-wakilnya yang kemudian duduk dalam “*Badan Perwakilan Anggota*”, Badan inilah yang merupakan badan kekuasaan tertinggi AJB Bumiputera 1912. sedangkan di dalam pengelolaan perusahaan, pemegang polis melalui Rapat BPA, melakukan pemilihan Manajemen Bumiputera

³⁰ Abdulkadir Muhammad, *Hukum Asuransi Indonesia*, Bandung, Citra Aditya Bakti, 2002, hlm. 30.

³¹ Bumiputera 1912, *Organisasi AJB Bumiputera 1912*. Program Pendidikan dan Pelatihan SPIK, Hotel Ayong-Kuningan, tanggal 23-29 Oktober 2005, hlm. 1.

yang dipilih dari para pegawai Bumiputera. Manajemen yang terpilih inilah kemudian yang melaksanakan pengelolaan sehari-hari.

Gambar.1.
Struktur Perusahaan Bumiputera
(Sumber: Program Pendidikan dan Pelatihan SPIK AJB Bumiputera 1912,
Hotel Ayong-Kuningan, tanggal 23-29 Oktober 2005, hlm. 2)



Berdasarkan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian Bab. VI Pasal 7 Bentuk Usaha Bersama (mutual) tetap diakui eksistensinya sehingga sampai sekarang AJB Bumiputera 1912 merupakan satu-satunya perusahaan asuransi jiwa yang berbentuk usaha bersama (*mutual*) di Indonesia.

3.3.2 Kelompok Usaha

Selain dari usaha pokok asuransi jiwa, Persahaan AJB Bumiputera 1912 dalam rangka melaksanakan Visi & Misi Persahaan AJB Bumiputera 1912 mempunyai unit usaha dalam kelompok Bumiputera untuk mengembangkan usahanya, melalui pengembangan anak perusahaan (*subsidiary companies*), penyertaan modal (*participating bodies*), dan yayasan-yayasan (*foundations*)³².

Berkaitan dengan hal di atas, Bartman mengemukakan bahwa:

*“Pendirian anak perusahaan dimaksudkan sebagai pemisahan perusahaan. Pembentukan konsern tidak hanya terjadi secara nasional tetapi juga secara internasional dan tidak hanya menyangkut perusahaan-perusahaan besar dan multinasional. Dapat terjadi bahwa suatu perusahaan yang kecil memecahkan diri menjadi satuan-satuan yang leboh kecil dan perusahaan-perusahaan ini menjadi perusahaan anak yang berada di bawah naungan atau perlindungan sebuah perusahaan induk atau dalam keadaan ini dikenal dengan sebutan **holding company** untuk menjalankan usahanya”*³³.

Dengan demikian, dapatlah dikatakan Perusahaan AJB Bumiputera 1912 sebagai *holding company*. Anak perusahaan (*subsidiary companies*) AJB Bumiputera 1912, antara lain³⁴:

1. **PT. Mardi Mulyo: Penerbitan dan Percetakan (Publishing and Printing);**

³² AJB Bumupitera 1912, *Annual Report*, tahun 2001, hlm. 40.

³³ Emmy Pangaribuan Simajuntak, *Perusahaan Kelompok (Group Company/Concern)*, Yogyakarta, Seksi Hukum Dagang FH UGM, 1994., hlm. 34-35.

³⁴ Ibid.

2. **PT. Asuransi Umum Bumiputeramuda 1967:** *Asuransi Kerugian (General Insurance);*
3. **PT. Wisma Bumiputera:** *Proferty dan Penyewaan Ruang Kantor (Property and Office Space Rental);*
4. **PT. Eurasia Wisata:** *Jasa Tour dan Travel (Tour and Travel Services);*
5. **PT. Bank Bumiputera:** *Perbankan (Bank);*
6. **PT. Informatics Oase:** *Otomasi dan Software (Automation and Sofware);*
7. **PT. Bumiputera Mitrasarana:** *Kontraktor Bangunan (Building Contractor);*
8. **PT. Bumiputera Multimedia:** *Rumah Produksi (Production House);*
9. **PT. Bumi Wisata:** *Perhotelan (Hotel).*

Perusahaan AJB Bumiputera 1912 menempatkan modalnya pada beberapa badan penyertaan, misalnya: **PT. Bumiputera BOT Finance** yang bergerak pada sektor usaha leasing; **PT. Bumiputera John Hancock** yang bergerak pada sektor asuransi jiwa dan **PT. Bapindo Bumi Sekuritas** yang bergerak di sektor pasar modal sebagai Penjamin Emisi Efek dan Perantara Pedagang Efek³⁵.

Selain mempunyai anak perusahaan dan badan penyertaan, Perusahaan AJB Bumiputera 1912 memiliki beberapa yayasan, antara lain³⁶:

1. **Yayasan Dharma Bumiputera:** *Pendidikan dan Pelatihan (Educational and Training);*
2. **Yayasan Bumiputera Sejahtera:** *Kesejahteraan Karyawan (Employees' Welfare);*
3. **Dana Pensiun Bumiputera:** *Pengelola Dana Pensiun (Pension Funds Management);*
4. **Inkomas Bumiputera:** *Induk Koperasi Masyarakat Bumiputera (Main Bumiputera Community Cooperative).*

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

Kepemilikan Perusahaan pada PT. Asuransi Jiwa Jaminan 1962 dengan biaya perolehan sebesar Rp. 1.977.500.000 (99%) pada tahun 2000 dipertanggungjawabkan dengan metode ekuitas karena kepemilikan pada perusahaan tersebut telah dijual pada tahun 2001. Pada tanggal 1 Januari 2001, PT. Wisma Bumiputera, anak perusahaan melakukan kuasi reorganisasi sehubungan dengan adanya restrukturisasi modal dan revaluasi aktiva tetap.

3.3.3 Organisasi Perusahaan

Organisasi perusahaan AJB Bumiputera 1912, terdiri dari Badan Perwakilan Anggota (BPA), Dewan Komisaris dan Direksi, dan dalam menjalankan tugas pengelolaan perusahaan dibantu oleh Sekretaris Perusahaan, Divisi-divisi, Departemen-departemen dan Kantor-kantor Cabang yang tersebar di seluruh Indonesia³⁷.

Berdasarkan SK Direksi No. 10/DIR/2002 tentang Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1912. organisasi perusahaan AJB Bumiputera 1912 seperti uraian dibawah ini :

1) Badan Perwakilan Anggota

Perusahaan AJB Bumiputera 1912 merupakan perusahaan bersama (mutual), dengan demikian tidak ada pemegang saham seperti perusahaan berbentuk PT lainnya. Semua pemegang polis adalah pemilik perusahaan (pemegang saham) yang mempercayakan wakil-wakil mereka di Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk mengawasi jalannya perusahaan.

³⁷ **Bumiputera 1912**, *Organisasi AJB Bumiputera 1912*. Op. Cit., hlm. 5.

BPA merupakan singkatan dari Badan Perwakilan Anggota yang merupakan lembaga tertinggi di Perusahaan. Tiap Anggota Bumiputera 1912, mempunyai hak memilih dan dipilih menjadi anggota BPA dalam setiap pemilihan anggota BPA untuk daerah perwakilan dimana yang bersangkutan berdomisili.

a) Susunan Anggota BPA

Pasal 7 AD Bumiputera, menentukan bahwa anggota BPA sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) orang anggota yang dipilih dari dan oleh anggota AJB Bumiputera 1912 dan salah satu diantaranya dipilih menjadi ketua BPA dalam sidang BPA untuk jangka waktu 5 tahun.

b) Anggota dan Pemilihan Anggota BPA

Yang dapat dipilih menjadi anggota BPA adalah Anggota Bumiputera 1912 yang polisnya masih aktif dan berlaku, serta sudah berjalan sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun sebelum pemilihan dilaksanakan, dan kontrak asuransinya belum akan berakhir dalam masa 5 (lima) tahun berikutnya, seperti tercantum pada Pasal 8 ayat (3) AD Bumiputera. Pasal 8 ayat (1) AD menentukan, pemilihan anggota BPA diselenggarakan oleh Panitia Pemilihan Anggota BPA.

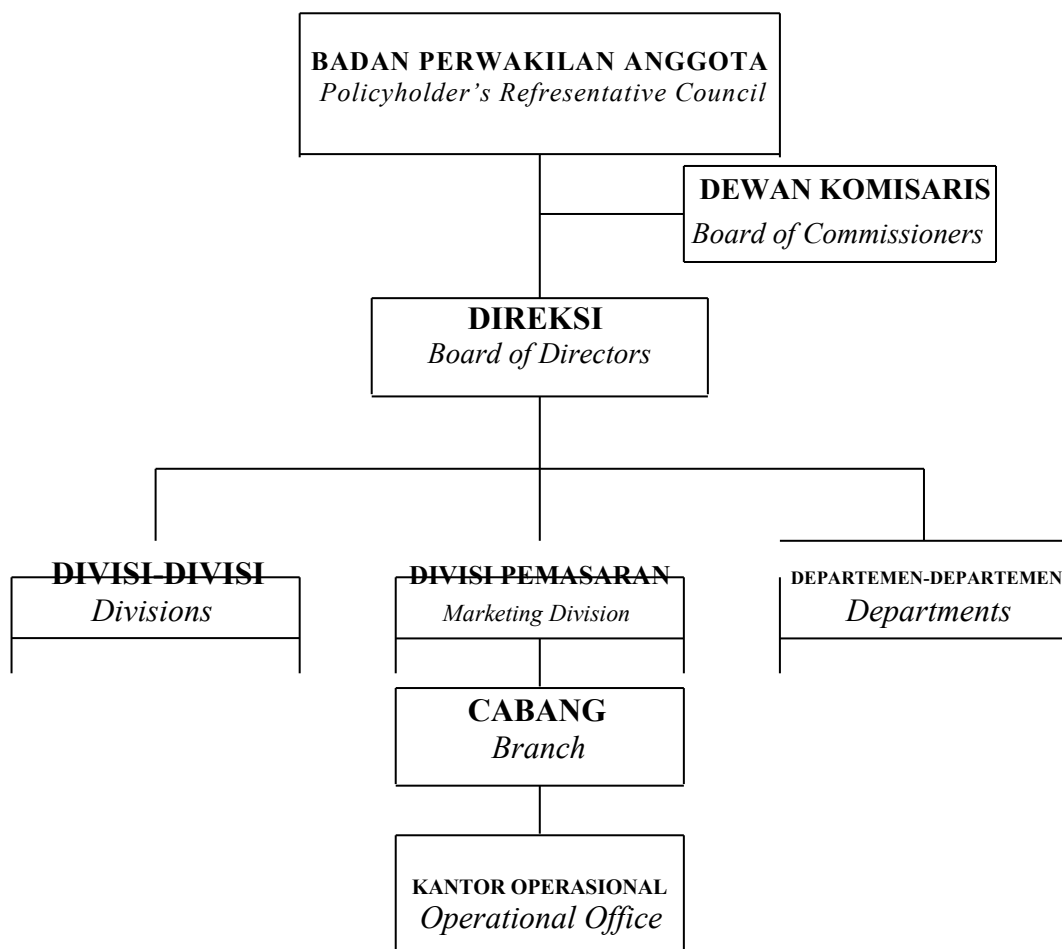
c) Kedudukan BPA

BPA adalah Badan Perwakilan anggota selanjutnya disebut BPA, yang merupakan lembaga tertinggi pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 yang anggota-anggotanya dipilih dari dan oleh

anggota AJB Bumiputera 1912³⁸. Kedudukan BPA dalam Struktur Organisasi AJB Bumiputera 1912, seperti gambar di bawah ini:

Gambar.2.
Kedudukan BPA

(Sumber: Sri Hardjoko Wirjomartono, *Panitia Pemilihan Anggota Badan Perwakilan Anggota (BPA) AJB Bumiputera 1912 Periode 2005-2009*, Jakarta, Juli 2004)



d) Tugas BPA

BPA mempunyai tugas antara lain :

³⁸ Syarat-syarat Umum Polis AJB Bumiputera 1912.

1. Menentukan Pokok-pokok Kebijakan Perusahaan dan mengadakan pengawasan umum (Pasal 6 ayat (2));
2. Menetapkan dan mengesahkan anggota BPA Pengganti (Pasal 6 ayat (3));
3. Mengangkat dan memberhentikan Dewan Komisaris (Pasal 20 ayat (2));
4. Mengangkat dan memberhentikan Direksi (Pasal 25 ayat (2));
5. Melakukan Sidang Tahunan dan Sidang Luar Biasa (Pasal 13 s/d 15);
6. Merubah dan Menetapkan Anggaran dasar (Pasal 34);
7. Membuat keputusan Pembubaran dan atau Likuidasi Perusahaan (Pasal 35 jo Pasal 36); dan
8. Membuat kebijakan-kebijakan yang dianggap perlu untuk kepentingan perusahaan.

e) Prinsip-prinsip BPA dalam AD AJB Bumiputera 1912

Prinsip-prinsip Badan Perwakilan Anggota (BPA) dalam Anggaran Dasar AJB Bumiputera 1912 adalah sebagai berikut³⁹:

1. Badan Perwakilan Anggota (BPA) merupakan lembaga tertinggi di Perusahaan (Pasal 6 ayat (1))
2. Prinsip *one share one vote* (Pasal 17).

f) Pengaturan BPA dalam AD AJB Bumiputera 1912

Pengaturan Badan Perwakilan Anggota (BPA) dalam Anggaran Dasar adalah dari Pasal 5 sampai dengan Pasal 19, antara lain mengatur hal-hal sebagai berikut : Badan Perwakilan Anggota; Susunan Anggota BPA; Pemilihan Anggota BPA; Panitia Pemilihan Anggota BPA; Masa Keanggotaan; Anggota Pengganti; Keanggotaan dan Ketua BPA berakhir; Sidang BPA; Sidang Tahunan; Sidang Luar Biasa; Pimpinan Sidang; Hak Suara Anggota; Keputusan Sidang; dan Anggaran Belanja.

2) Dewan Komisaris

³⁹ **Munir Fuady**, *Perseroan Terbatas Paradigma Baru*, Citra Aditya Bakti, Bandung, 2003, hlm. 162.

Dewan Komisaris adalah dewan yang mengawasi jalannya perusahaan yang dikelola direksi.

a) Tugas, Kewajiban dan Wewenang Dewan Komisaris

Anggaran Dasar Bumiputera menentukan mengenai tugas, kewajiban dan wewenang dewan komisaris dalam perusahaan, antara lain :

1. Dewan Komisaris melakukan pengawasan secara langsung maupun melalui evaluasi terhadap laporan berkala yang diterima dari Direksi secara bulanan (Pasal 23 ayat 8).
2. Mengawasi pelaksanaan kerja dan anggaran Perusahaan serta menyampaikan hasil penilaiannya kepada BPA (Pasal 22 ayat 1).
3. Berwenang memasuki kantor-kantor Bumiputera 1912 untuk meneliti atau memeriksa buku-buku, surat-surat, dan/atau barang-barang milik Bumiputera 1912 termasuk uang (Pasal 22 ayat 2).
4. Berwenang untuk sewaktu-waktu menanyakan kepada Direksi segala sesuatu yang berhubungan dengan pengelolaan Perusahaan (Pasal 22 ayat 3).
5. Dewan Komisaris bertanggungjawab kepada BPA (Pasal 22 ayat.5).
6. Dewan Komisaris dapat mengundang Direksi untuk hadir dalam Rapat Dewan Komisaris (Pasal 23 ayat 4).

b) Hak Dewan Komisaris

Hak Dewan Komisaris diatur oleh AD Pasal 24, sebagai berikut :

1. Memberhentikan anggota Direksi untuk sementara bila anggota Direksi yang bersangkutan melakukan tindakan yang bertentangan dengan Anggaran Dasar Bumiputera 1912 atau

- bertentangan dengan maksud dan tujuan Perusahaan atau melalaikan kewajiban dan merugikan Perusahaan.
2. Menunjuk pengganti direksi yang di berehentikan sementara
 3. Dewan Komisaris harus menyelenggarakan Sidang Luar Biasa BPA untuk rmemutuskan tentang pemberhentian sementara itu.
 4. Jika tindakan Dewan Komisaris dibenarkan oleh BPA dan anggota Direksi yang bersangkutan diberhentikan, maka BPA mengangkat penggantinya.

c) Masa Jabatan dan Persyaratan Anggota Dewan Komisaris

Pasal 21 AD Bumiputera menyebutkan masa jabatan anggota Dewan Komisaris adalah 5 (lima) tahun dengan tidak mengurangi hak BPA untuk memberhentikannya sewaktu-waktu. Setelah masa jabatannya berakhir anggota Dewan Komisaris dapat diangkat kembali. Dewan komisaris tidak selamanya menjadi anggota, sehingga keanggotaannya dapat berakhir. Masa keanggotaan Dewan komisaris berakhir apabila :

1. Masa jabatan berakhir;
2. Mengundurkan diri;
3. meninggal dunia;
4. tidak mampu menjalankan tugasnya;
5. telah mencapai usia 65 tahun.

Tugas pengawasan tidak dapat dilakukan oleh setiap orang, Pasal 21 ayat (3) selanjutnya menentukan bahwa untuk menjadi anggota Dewan Komisaris harus memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Tidak ada hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris atau Direksi yang telah ada derajat ke atas dan ke bawah sampai derajat kedua serta ke samping sampai derajat kedua.
2. Mempunyai pengetahuan yang luas tentang kegiatan usaha perasuransian di Indonesia
3. Calon berasal dari Anggota Bumiputera 1912.

3) Direksi

a) *Pengertian Direksi*

Di dalam Anggaran Dasar Perusahaan AJB Bumiputera 1912 tidak disebutkan apa yang dimaksud dengan direksi, pengertian Direksi terdapat pada Syarat-syarat umum polis AJB Bumiputera 1912. Direksi adalah Dewan yang disertai tugas untuk mengurus dan mengelola ASURANSI JIWA BERSAMA BUMIPUTERA 1912⁴⁰. Tetapi juga tidak menyampingkan pengertian direksi dalam UU PT atau pengertian direksi pada umumnya. Setiap anggota Direksi wajib dengan iktikad baik dan penuh tanggungjawab menjalankan tugas pengelolaan untuk kepentingan dan perkembangan usaha Bumiputera 1912.

b) *Persyaratan Anggota Direksi*

Tidak semua orang dapat menjadi direksi. Persyaratan untuk menjadi anggota Direksi AJB Bumiputera 1912, ditentukan dalam Pasal 25 ayat (6) AD Bumiputera, antara lain:

1. Warga Negara Indonesia dan karyawan Bumiputera 1912 yang berprestasi dan pada saat pengangkatannya berusia maksimum 60 tahun
2. Berjiwa Pancasila dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maho Esa.
3. Tidak ada hubungan keluarga dengan anggota Dewan Komisaris dan atau Direksi yang ada sampai dengan 2 (dua) derajat ke atas, ke bawah maupun ke samping.
4. Mempunyai pengetahuan yang luas tentang kegiatan usaha perasuransian jiwa di Indonesia

c) *Tanggung Jawab Direksi*

⁴⁰ *Op. cit.*

Pasal 26 ayat (2) dan ayat (3) AD Bumiputera, menentukan bahwa pada pokoknya tanggung jawab Direksi meliputi berikut :

1. Setiap anggota Direksi bertanggungjawab secara pribadi terhadap kerugian Bumiputera 1912 yang disebabkan oleh faktor kesalahan pribadi dan Direksi dalam melakukan tindakan yang menyimpang dari Tata Tertib menurut Anggaran Dasar ini, dan menyimpang dari Anggaran Dasar ini
2. Direksi secara tanggung renteng bertanggungjawab terhadap kerugian Bumiputera 1912 yang disebabkan oleh faktor kesalahan pengelolaan perusahaan yang telah diputuskan dalam Rapat Direksi yang menyimpang dari Anggaran Dasar.

d) Status Hukum Direksi

Status hukum dari direksi adalah pegawai perusahaan dan dibayar gaji. Secara yuridis apabila direksi sebagai pekerja perusahaan (jika dia digaji) adalah bahwa direksi tersebut berstatus sebagai "pegawai" terhadap perusahaan tersebut sehingga berlakulah hukum tentang ketenagakerjaan (hukum perburuhan) terhadap direksi yang bersangkutan bersifat *mutatis mutandis*. Misalnya, berlaku ketentuan tentang pengupah, keamanan kerja, hak cuti, pesangon, dan lain-lain. Akan tetapi tidak seluruh hukum perburuhan berlaku terhadapnya.

e) Masa Jabatan Direksi

Pengangkatan dan pemberhentian direksi dilakukan oleh Sidang BPA dengan suara terbanyak sebesar yang diatur dalam anggaran dasar perusahaan Pasal 25. Dan diangkat untuk masa jabatan 5 (lima) tahun setelah itu dapat diangkat kembali dengan usia maksimum anggota direksi adalah 65 tahun. Direksi dapat diberhentikan, yaitu pemberhentian sementara oleh komisaris dan pemberhentian tetap oleh

BPA. Pemberhentian terhadap direksi dilakukan apabila direksi melakukan tindakan yang bertentangan dengan Anggaran Dasar atau bertentangan dengan maksud dan tujuan Perusahaan atau melalaikan kewajiban dan merugikan perusahaan.

f) Kewajiban Direksi

Kewajiban direksi yang bersumber dari Anggaran Dasar Pasal 26, yang berlaku sejauh merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh oleh direksi. sebagai berikut:

1. Direksi mempunyai kewajiban menyampaikan laporan mengenai kegiatan usaha Bumiputera 1912 kepada Dewan Komisaris selambat-lambatnya setiap 3 (tiga) bulan
2. Direksi mempunyai kewajiban untuk menyampaikan Rencana Kerja, Anggaran Perusahaan dan Laporan Tahunan kepada BPA sebagai bahan Sidang Tahunan BPA

g) Hal-hal yang tidak boleh dilakukan oleh Direksi

Untuk melaksanakan kewajibannya direksi dapat menunjuk ahli-ahli guna melaksanakan tugas khusus atas beban Bumiputera 1912 dengan persetujuan Dewan Komisaris. Dalam melaksanakan tugasnya direksi tidak boleh melakukan hal-hal sebagai berikut :

1. Direksi tidak di benarkan mengikat Bumiputera 1912 sebagai pemberi garansi (*borgtocht*)
2. Direksi tidak dibenarkan merangkap jabatan pada perusahaan lain, kecuali untuk jabatan komisaris pada perusahaan lain setelah mendapatkan persetujuan dari Dewan Komisaris.

h) Tindakan Direksi yang harus disetujui oleh Dewan Komisaris

Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, tidak semua hal dapat dilakukan secara serta merta. Ada hal-hal yang harus mendapatkan persetujuan Komisaris, yaitu dalam hal :

1. Meminjam atau meminjamkan uang
 2. Mendirikan bangunan
 3. Membeli dan Mengagunkan tanah
 4. Menjual atau dengan cara lain melepaskan hak atas harta tetap]
 5. Mendirikan badan usaha baru atau membubarkan badan usaha yang sudah ada
 6. Membeli dan menjual saham-saham dalam rangka penyertaan.
- Selain hal di atas, ada tindakan direksi yang memerlukan

persetujuan BPA yaitu dalam hal Pembubaran dan likuidasi perusahaan.

Dalam Keadaan Luar Biasa (*Force Majeure*) seperti keadaan perang atau krisis ekonomi nasional Direksi dapat mengambil keputusan atau tindakan yang dalam keadaan biasa seharusnya mendapat persetujuan dari Dewan Komisaris atau BPA terlebih dahulu.

Keputusan atau tindakan tersebut harus diberitahukan kepada anggota Dewan Komisaris dan atau anggota BPA selambat-lambatnya dalam waktu 2 (dua) minggu sejak Keputusan Direksi. Keputusan atau tindakan tersebut di atas harus dipertanggungjawabkan dalam Sidang BPA berikutnya yang terdekat

4) Direktorat Korporat

Direktur Utama sebagai pimpinan Direksi juga merangkap jabatan sebagai pimpinan Direktorat Korporat dan Pemasaran, yang terdiri atas:

- a) ***Sekretariat Perusahaan***, berfungsi membantu Dirut dalam bidang kesekretariatan atas kegiatan Direksi dalam mengelola perusahaan serta melakukan fungsi koordinasi dan komunikasi internal maupun eksternal serta hal-hal lain yang bersifat khusus;
- b) ***Departemen Pengawasan***, yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan operasional, guna terjaminnya keamanan asset dan terwujudnya efektivitas dan efisiensi kerja di semua lini organisasi;
- c) ***Divisi Asuransi Jiwa Standar***, berfungsi dalam pemasaran produk asuransi perseorangan, kelompok penghasilan menengah dan menengah bawah, untuk melakukan tugasnya divisi ini dibantu oleh Kantor Cabang;
- d) ***Divisi Asuransi Jiwa Eksekutif***, bertugas memasarkan produk asuransi perseorangan khusus kelompok penghasilan menengah atas dan atas, dibantu oleh Kantor Cabang;
- e) ***Divisi Asuransi Jiwa Kumpulan***, berfungsi mengejar pasar segmen asuransi jiwa kumpulan pada segmen pasar institusi (perusahaan, organisasi, kumpulan/kolektif).

5) Direktorat Keuangan dan Investasi

Terdiri dari:

- a) ***Departemen Keuangan***, yang bertugas melaksanakan administrasi keuangan dan kebendaharaan melalui pengendalian likuiditas dan anggaran serta bertanggungjawab terhadap keamanan dana perusahaan;
- b) ***Divisi Manajemen Dana (Divisi Investasi)***, sebagai unit usaha strategis investasi untuk mengembangkan dana likuid dalam batas-batas risiko yang di perkenankan; serta,
- c) ***Divisi Properti (Divisi Investasi)***, bertugas mengembangkan hasil investasi yang bersumber dari kegiatan eksploitasi properti (tanah dan bangunan) dan pinjaman hipotik.

6) Direktorat Teknik

Terdiri dari:

- a) ***Departemen Aktuaria***, yang bertugas membuat dan mengevaluasi produk dan analisa surplus operasional;
- b) ***Departemen Pertanggungangan***, mempunyai fungsi mengelola kegiatan seleksi dan penyebaran risiko atas pertanggungangan asuransi; dan,
- c) ***Departemen Administrasi Pemegang Polis***, yang bertugas mengelola administrasi portopolio, pinjaman polis, dan

klaim dan bertanggung jawab terhadap kebenaran data dan informasi yang terkait dengan pelayanan kepada pemegang polis.

7) Direktorat Admisnistrasi

Direktorat ini terdiri dari :

- a) ***Departemen Akuntansi***, yang mempunyai fungsi utama melakukan pengelolaan sistem akuntansi dan keuangan serta membuat laporan keuangan perusahaan;
- b) ***Departemen Teknologi Informasi***, melakukan pengelolaan, pengembangan sistem informasi manajemen serta bertanggung jawab terhadap keamanan data dan sistem informasi perusahaan; dan,
- c) ***Departemen Hukum***, bertugas memberikan pendapat dalam aspek hukum untuk kepentingan perusahaan.

8) Direktorat Umum

Ruang lingkup tugas dan fungsi direktorat ini antara lain: mengelola SDM, pengadaan sarana dan prasarana perusahaan serta melakukan penelitian dan pengembangan. Direktorat umum dipimpin oleh Direktur Umum, terdiri dari unit kerja sebagai berikut: ***Departemen SDM; Departemen Umum; dan Departemen Perencanaan.***

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan pasar, khususnya dalam rangka pemenuhan kebutuhan Umat Islam yang semakin sadar dalam bermuamalah sesuai dengan prinsip syariah. Bumiputera perlu melakukan langkah-langkah antisipasi dengan berubahnya lingkungan makro yang demikian pesat serta dalam upaya mempertajam penetrasi pemasaran asuransi jiwa syariah

maka perlu dibentuk Divisi Asuransi Jiwa Syariah dan Cabang Asuransi Jiwa Syari'ah.

Pada tanggal 8 Nopember 2002, Bumiputera mengeluarkan SK Direksi No. 9/DIR/2002 tentang Pembentukan Divisi Asuransi Jiwa Syariah dan Cabang Asuransi Jiwa Syari'ah.

Dengan terbentuknya Divisi dan Cabang baru, struktur organisasi perusahaan secara otomatis berubah, divisi baru ini berada dibawah direktorat korporat yang dipimpin langsung oleh Direktur Utama, divisi tersebut membawahi cabang operasional, sesuai dengan SK Direksi No. 14/DIR/2004 tentang Struktur dan Fungsi Organisasi Kantor Cabang Asuransi Jiwa Syariah, yang memiliki fungsi sebagai pengelola kegiatan operasional pemasaran asuransi jiwa syariah dan pelayanan kepada pemegang polis.

3.4 Produk dan Layanan Perusahaan AJB Bumiputera 1912

AJB Bumiputera 1912 mempunyai berbagai macam produk, antara lain produk asuransi standar rupiah; produk asuransi standar dollar, produk campuran (rupiah dan dollar), produk asuransi eksekutif, dan produk asuransi kumpulan.

Produk-produk asuransi standar rupiah, antara lain⁴¹:

- 1). Asuransi Dana Bahagia;
- 2). Asuransi Beasiswa Berencana;
- 3). Asuransi Swadana;
- 4). Asuransi Tahapan Prima;

⁴¹ **AJB Bumiputera 1912**, *Annual Report*, tahun 2001, Ibid., hlm. 19.

- 5). Asuransi Seumur Hidup Prima;
- 6). Asuransi Dwiguna Prima;
- 7). Asuransi Ekawaktu Prima; dan
- 8). Asuransi Anekaguna Prima.

Produk-produk asuransi standard US\$, antara lain⁴²:

- 1). Asuransi Dwiguna (*Endowment Insurance*);
- 2). Asuransi Multiguna (*Multi-Purpose Insurance*);
- 3). Asuransi Dana Sejahtera (*Welfare Insurance*);
- 4). Asuransi Dana Keluarga (*Family Fund Insurance*);
- 5). Asuransi Jaminan Keluarga (*Family Security Insurance*);
- 6). Endowment Cash Plan.

Selain kedua produk di atas, terdapat campuran produk antara standar rupiah dan standard US\$, yaitu Asuransi Ekawaktu Ideal (*Ideal Term Insurance*). Produk lainnya adalah produk asuransi eksekutif, meliputi : *Endowment excellent, Whole Life Excellent, Term Insurance Excellen, serta Endowment Excellent Cash Plan*. Terakhir adalah produk asuransi kumpulan, antara lain : Asuransi Kredit, Asuransi Ekawaktu, Asuransi Kecelakaan, Asuransi Rawat Inap dan Pembedahan, Asuransi Program Kesejahteraan Karyawan, Asuransi Iuran Dana Mantap, dan Asuransi Rakyat Indonesia.

Dalam rangka memenuhi kebutuhan pasar serta untuk menunjang kinerja pemasaran, Bumiputera telah mengeluarkan beberapa produk baru, antara lain :

- 1) Asuransi Mitra Poesaka, SK Direksi No. 18/DIR/TEK/2003 tanggal 2 Juni 2003.
- 2) Asuransi Mitra Oetama, SK Direksi No. 19/DIR/TEK/2003 tanggal 2 Juni 2003.

⁴² Ibid.

- 3) Asuransi Mitra Beasiswa Berencana, SK Direksi No. 3/DIR/TEK/2004 jo Peraturan Direksi No. 2/DIR/TEK/2004 tanggal 14 Juli 2004.
- 4) Mitra Permata⁴³.
- 5) Dengan terbentuknya Divisi dan Cabang AJ Syariah, telah diluncurkan beberapa produk, misalnya Mita Iqra dan Mitra Mabrur⁴⁴.

Disamping telah mengeluarkan produk terbaru, per 1 Agustus 2004 lalu, manajemen menarik tujuh produk dari pasaran. Ketujuh produk tersebut adalah Dana Bahagia, Swadana, Tahapan Prima, Dwiguna Prima, Ekawaktu Prima, Anekaguna Prima dan Dana Prima Baru. Produk-produk tersebut merupakan produk asuransi yang mengandung unsur tabungan dan investasi. Dulu diciptakan berdasarkan proyeksi tingkat pengembalian investasi sebesar 9-10% per tahun. Sekarang, suku bunga perbankan menurun drastic, hanya menjanjikan tingkat kembalikan sekitar 5-6%. Tanpa penyesuaian tarif, dipastikan perusahaan mengalami kerugian cukup signifikan⁴⁵.

⁴³ **Bumiputera News**, Edisi 2-XXIV/2004. hlm. 31.

⁴⁴ *Ibid.* hlm. 11.

⁴⁵ **Ridwan Sadjadi**, *Konsumen Membeli Merek, Bukan Produk*. **Warta Bumiputera**, Edisi 169/November-Desember 2004. hlm. 1.

BAB IV

ANALISIS

4.1 Penerapan Analisis SWOT pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912

Penulis membatasi penerapan analisis SWOT diterapkan pada masyarakat pemakai jasa asuransi AJB Bumiputera 1912, mengenai sejauhmana tingkat efektifitasnya dalam menunjang keberhasilan perusahaan.

Manajemen operasional merupakan salah satu kegiatan manajemen fungsional. Kegiatan manajemen operasional selalu berkaitan dengan proses tranformasi semua masukan (*input*) sumber daya secara terpadu sehingga dapat menghasilkan nilai tambah dalam bentuk keluaran baik yang berupa produk maupun jasa. Kegiatan melalui proses transformasi tersebut dilakukan secara efektif, dan diukur berdasarkan kriteria tertentu secara spesifik. Hasilnya berupa kinerja produk atau jasa serta proses teknologi dan sesuai dengan tujuan pasar yang ingin dicapai⁴⁶.

Pimpinan perusahaan setiap saat harus mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal dan eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) suatu pasar.

⁴⁶ Freddy Ranguti, Op Cit., hlm 55.

Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Dalam proses pemasaran produk jasa pemimpin perusahaan di tingkat operasional harus dapat merespon Analisis SWOT tersebut, sehingga mampu mengatasi ancaman (*threat*) maupun kelemahan (*weakness*) dan tahu kapan harus menggunakan kekuatan (*strength*) serta tahu kapan harus mempergunakan peluang (*oportunity*). Apabila para pemimpin di tingkat operasional mampu memahami dan dapat mengaplikasikannya dengan benar maka AJB Bumiputera 1912 akan mengalami pertumbuhan yang cepat.

Keberhasilan mengaplikasikan analisis SWOT tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, faktor-faktor yang mempengaruhi analisis SWOT adalah faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor Internal, antara lain :

- 1) Keuangan
- 2) Peraturan (*regulasi*)
- 3) Manajemen Operaional
- 4) Manajemen Pemasaran
- 5). Pelayanan (*customer service*)
- 6). Lokasi Kantor
- 7). Sumber Daya Manusia (SDM)
- 8) Sistem Penggajian dan Imbalan (*sallery and reward system*), dll.

Faktor Eksternal, antara lain :

- 1) Demografi (penyebaran penduduk di Kabupaten Subang)
- 2) Populasi (jumlah penduduk di Kabupaten Subang)
- 3) Kondisi ekonomi
- 4) Perusahaan Asuransi Pesaing, dll.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*strenghts*) dan Kelemahan (*weaknesses*). Secara jelas mengenai Analisis SWOT dapat digambarkan oleh diagram di bawah ini, *pertama* hubungan variabel dari SWOT secara sederhana (lihat diagram 3.1. Analisis SWOT sederhana) dan *kedua* hubungan variabel dari SWOT secara lebih rumit (lihat diagram 3.2. Analisis SWOT).

DIAGRAM 4.1. ANALISIS SWOT Sedehana

(Sumber : Lia Harliati, *Penerapan Teori SWOT dalam memposisikan Asuransi pada Korp Kepolisian Subang*, Makalah, dipresentasikan di Perusahaan AJB Bumiputera 1912, Pebruari 2001



Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

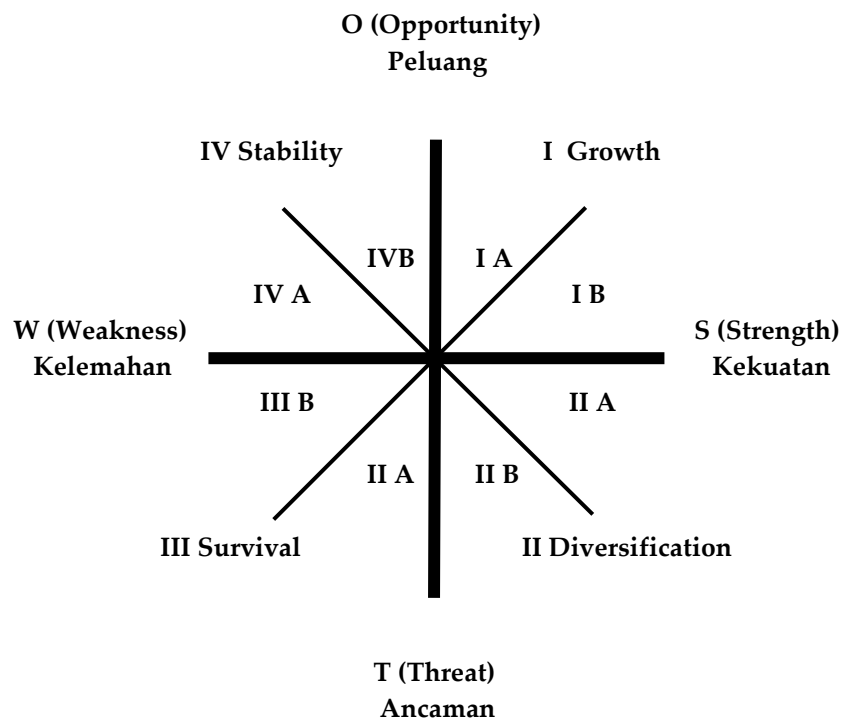
Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

Kuadran 4 ; Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

DIAGRAM 3.2 ANALISIS SWOT

(Sumber : Lia Harliati, *Penerapan Teori SWOT dalam memposisikan Asuransi pada Korp Kepolisian Subang*, Makalah, dipresentasikan di Perusahaan AJB Bumiputera 1912, Pebruari 2001



Keterangan :

1. I A menunjukkan sebagai *Stable Growth Strategy*;
2. I B menunjukkan *Rapid Growth Strategy*;
3. II A menunjukkan *Conglomerate Diversification Strategy*;
4. II B menunjukkan *Concentric Diversification Strategy*;
5. III A menunjukkan *Gutrella Strategy*;
6. III B menunjukkan *Turn Arround Strategy*;
7. IV A menunjukkan *Selective Maintenance Strategy*; dan
8. IV B menunjukkan *Aggressive Maintenance Strategy*.

Dengan melihat gambar di atas, penulis mencoba mengulas Analisis SWOT :

Kuadran 1 :Yaitu daerah antara O (*opportunity*) dan S (*strength*), disebut daerah pertumbuhan terbagi menjadi dua yaitu : **I A** dan **I B**.

I A : Peluang (*opportunity*) mendominasi kekuatan (*strength*), keadaan demikian harus menggunakan strategi pertumbuhan tetap/stabil (*stable growth strategy*).

I B : Kekuatan (*strength*) mendominasi peluang (*opportunity*), keadaan demikian harus menggunakan strategi pertumbuhan cepat (*rapid growth strategy*).

Kuadran 2 :Yaitu daerah antara S (*strength*) dan T (*threat*), disebut daerah pembiasan atau penyimpangan (*diversification*), terbagi menjadi dua yaitu : **II A** dan **II B**.

II A : Kekuatan (*strength*) mendominasi ancaman (*threat*), keadaan demikian harus menggunakan strategi percampuran (*conglomerate diversification strategy*).

II B : Ancaman (*threat*) mendominasi kekuatan (*strength*), keadaan demikian harus menggunakan strategi penyimpangan khusus (*focus*) atau (*concentric diversification strategy*).

Kuadran 3 :Yaitu daerah antara T (*threat*) dan W (*weakness*), disebut daerah bertahan (*survival*), terbagi menjadi dua yaitu : **III A** dan **III B**.

III A : Ancaman (*threat*) mendominasi kelemahan (*weakness*), keadaan demikian harus menggunakan strategi pengunduran diri / perusahaan harus berhenti beroperasi (*gutrella strategy*).

III B : Kelemahan (*weakness*) mendominasi ancaman (*threat*), keadaan demikian harus menggunakan strategi pembalikan/berpaling (*turn-around strategy*).

Kuadran 4 : Yaitu daerah antara W (*weakness*) dan O (*opportunity*), disebut daerah pertumbuhan terbagi menjadi dua yaitu : **IV A** dan **IV B**.

IVA : Kelemahan (*weakness*) mendominasi peluang (*opportunity*), keadaan demikian harus menggunakan strategi perawatan yang efektif (*selectif maintenance strategy*).

IV B : Peluang (*opportunity*) mendominasi kelemahan (*weakness*), keadaan demikian harus menggunakan strategi perawatan yang aktif (*aggressive maintenance strategy*).

Adapun factor-faktor SWOT pada AJB Bumiputera 1912, diterapkan pada masyarakat pengguna jasa asuransi, dapat diungkapkan sebagai berikut :

1) Kekuatan Organisasi (*Strength*)

Tepatnya pada tanggal 12 Februari 1912, asuransi jiwa pertama milik swasta nasional didirikan di Magelang oleh Kongres Persatuan Guru-guru Hindia Belanda dengan nama *Onderlinge Levenzekering Maatschappij Boemi Poetra*. Dimana hingga hari ini kita kenal dengan nama AJB Bumiputera 1912, dengan umurnya yang sudah 92 tahun tetap exist. Ini tentunya AJB Bumiputera 1912 mempunyai kekuatan organisasi, antara lain:

- 1) Stabilitas dan eksistensinya selama 92 tahun membuktikan bonafiditas perusahaan tersebut. Bumiputera mempunyai armada pemasaran sekitar 18.000 pekerja, melindungi lebih dari 8,6 juta jiwa rakyat Indonesia, dengan jaringan kantor sebanyak 437 di seluruh pelosok Indonesia⁴⁷.

⁴⁷ AJB Bumiputera 1912, *Annual Report*, *Op. Cit.*, hlm. 15.

- 2) Mempunyai jaringan yang luas pada setiap propinsi, kabupaten dan kota seluruh Indonesia yaitu cabang dan kantor operasional di seluruh Indonesia.
- 3) SDM pada tingkat pusat, cabang dan operasional yang berkualitas.
- 4) Mempunyai produk unggulan yang tidak dipunyai asuransi lain.
- 5) Sistem produksi yang mempunyai landasan utama.
- 6) Intangible aset serta loyalitas pimpinan serta karyawan, baik organik maupun non organik yang tidak diragukan.
- 7) Pemberdayaan agen blok untuk mempositioningkan agar agen Bumiputera diterima dan mendapat kepercayaan masyarakat.
- 8) *Brand Image* dari lambang/logo Bumiputera merupakan aset perusahaan yang paling dikenal oleh masyarakat pengguna jasa asuransi, dll.

Kekuatan-kekuatan yang telah diuraikan di atas, merupakan faktor yang mempengaruhi perusahaan, sehingga perusahaan masih bertahan (*survive*) dalam era persaingan bebas ini.

2) Kelemahan Organisasi (*Weakness*)

Disamping kekuatan-kekuatan yang disebutkan di atas, AJB Bumiputera 1912 pun mempunyai kelemahan. Kelemahan tersebut antara lain :

- (1) Manajemen Organisasi Pemasaran, khususnya SDM baik ditingkat *regruitment* maupun ditingkat pembinaan (*maintenance*), kelemahan ditingkat ini antara lain:
 - a) Adanya kesalahan *regruitment* SDM pada saat awal (tidak ada kejelasan kualifikasi calon agen);

- b) Lemahnya sistem imbalan (*reward system*), sehingga *standard hight quality and lowest in cost* tidak tercapai.
 - c) Tidak lengkapnya sarana penunjang untuk operasional Supervisi dan agen berupa kendaraan, sehingga untuk menangani masyarakat di 20 Kecamatan praktis kurang *mobile*.
 - d) Sistem pendidikan dan pelatihan pegawai yang tidak dikelola dengan baik.
 - e) Munculnya segmen pasar baru yaitu masyarakat yang beragama islam yang mempunyai kecenderungan untuk membeli produk dengan sistem syariah, yang belum tersentuh oleh Bumiputera karena belum mempunyai armada penjualan dan produk dengan sistem syariah.
- (2) Teknologi informasi : Bumiputera sangat lamban dalam pengembangan TI, misalnya jaringan komputer belum menggunakan On Line System, masih menggunakan jalur modem dalam operasional administrasi keuangan, sehingga menyulitkan pempol dalam pembayaran premi.
- (3) Bumiputera sangat kurang dalam pemanfaatan media sebagai sarana pemasaran, misalnya promosi, iklan, atau sponsor kegiatan, dll. Sehingga praktis dalam pemasaran agen sangat kesulitan.
- (4) Adanya kelemahan sistem pengawasan terhadap indikasi-indikasi penyimpangan keuangan secara internal.
- (5) Image masyarakat terhadap industri asuransi masih negatif, hal ini disebabkan tingkat pengetahuan masyarakat masih rendah.

Kelemahan-kelemahan di atas, dapat menghambat tujuan perusahaan, yaitu dalam mengejar pertumbuhan yang cepat.

3) Peluang Organisasi (*Opportunity*)

Perusahaan masih mempunyai peluang yang besar dalam pengembangan perusahaan, peluang dimaksud antara lain:

- (1) Besar peluang pangsa pasar yang ada, yaitu jumlah masyarakat Subang yang produktif masih besar (kurang lebih 1.200.000 Jiwa).
- (2) Asuransi pesaing di wilayah Kabupaten Subang, hanya satu, dua perusahaan saja.
- (3) Pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Subang relatif stabil sehingga dapat dipastikan penghasilan masyarakat dapat diasumsikan sebagai target pemasaran yang efektif.
- (4) Stabilitas keamanan, sosial dan politik mendukung untuk pengembangan perusahaan.
- (5) Dengan menggunakan sistem blok dalam pemasaran, dipastikan luas wilayah Kabupaten Subang dapat tergarap.
- (6) Dengan terbukanya pasar baru, maka bumiputera dapat memperluas pasar dengan membuka Divisi dan Cabang Syariah.

4) Ancaman Organisasi (*Threats*)

Ancaman yang perlu diperhatikan adalah :

- (1) Persaingan global dapat mempengaruhi stabilitas perusahaan, karena pasar kita terbuka dengan investasi asing yang mempunyai modal yang besar, SDM yang berkualitas dan Teknologi yang canggih dapat menggeser kekuatan local yang masih menggunakan pola-pola manajemen tradisional.
- (2) Secara khusus karena Bumiputera merupakan perusahaan yang berbentuk mutual, mempunyai ancaman dari sisi peraturan secara nasional karena sampai saat ini Undang-undang mengenai perusahaan yang berbentuk mutual belum terbit.

- (3) Pola-pola investasi yang masih mengacu pada investasi *non likuid* menjadi ancaman pada tingkat likuiditas perusahaan, sehingga dapat menurunkan tingkat kepercayaan pemakai jasa asuransi.
- (4) Kebijakan pemerintah yang dapat mengganggu operasional perusahaan, misalnya, SK Menteri Keuangan RI No. 481/KMK.017/1999, mengenai pengaturan investasi perusahaan asuransi.
- (5) Menurunnya suku bunga perbankan dari kisaran 9-10% per tahun, menjadi sekitar 5-6% per tahun sehingga dapat mengancam, sehingga perusahaan dapat mengalami kerugian .

uraian di atas, menunjukkan bahwa analisis SWOT dapat membantu perusahaan dalam menemukan titik-titik lemah dan ancaman yang dapat mengganggu tercapainya tujuan perusahaan, dan lebih jauh dengan diketahuinya kekuatan dan peluang, perusahaan dapat mengoptimalkannya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Jadi penerapan Analisis SWOT ini sangatlah menunjang perusahaan dalam melakukan pemetaan antara kekuatan dan kelemahan internal perusahaan disatu sisi serta Peluang dan Ancaman eksterna perusahaan disisi lainnya, sehingga dengan pemetaan tersebut perusahaan dapat melakukan suatu upaya melalui perencanaan yang matang untuk mencapai keberhasilan tujuan perusahaan.

4.2 Penerapan Bussines Re-Eenginering pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Subang.

Fenomena yang ada memberikan suatu informasi bahwa pada strata perusahaan pada kelompok UKM relatif tidak menunjukkan adanya perubahan dan

perkembangan institusional, tetapi cenderung mengembangkan diri pada kemampuan ekonominya. Fakta juga menunjukkan bahwa mereka (UKM) lebih mampu bertahan dan tetap eksis, bahkan dapat menaikkan produktivitasnya pada masa krisis ini. Sebaliknya usaha-usaha bersarlah yang relatif lebih rentan dalam menghadapi krisis ekonomi yang berkepanjangan⁴⁸.

Lebih jauh, Sri Redjeki Hartono, Berpendapat bahwa :

Pada dasarnya unsur-unsur modal, teknologi, manajemen dan skill sebagai faktor internal yang merupakan motor bagi pengembangan suatu perusahaan disamping faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor eksternal yang juga dapat mendorong pengembangan perusahaan, termasuk korporasi antara lain iklim berusaha, situasi kondusif dalam berusaha dan fasilitas yang dapat diperoleh. Kedua faktor tersebut dapat bersinergi dalam rangka mencapai suatu pengembangan pelaku ekonomi yang bersangkutan, sehingga mencapai titik puncak tertentu⁴⁹.

Dengan demikian pelaku usaha besar seperti Perusahaan AJB Bumiputera 1912, harus melakukan perubahan-perubahan dalam rangka pengembangan usahanya, yaitu dengan merekayasa kembali usahanya (*Business Re-engineering*).

Berkaitan dengan hal di atas, ada empat langkah penting dalam melakukan *Business Re-engineering* pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912, yaitu Ketahui apa yang diinginkan; Acuan rencana; Laksanakan; dan pantau. Penjelasan lebih lanjut diuraikan Sebagai berikut:

1) Ketahui apa yang diinginkan

⁴⁸ Sri Redjeki Hartono, *Pengembangan Korporasi Sebagai Pelaku Ekonomi di Indonesia*, Makalah Seminar dan Lokakarya Pembangunan Hukum Nasional VIII, Departemen Hukum dan HAM, BPHN, Denpasar-Bali, 14-18 Juli 2003, him. 2.

⁴⁹ *Ibid.*

Sebelum melaksanakan *Business Re-engineering* atau menerapkan suatu perubahan strategis, perlu memahami apa yang hendak diubah dan mengapa mengubahnya. Hal ini menjadi bahan untuk menganalisis perusahaan.

Perusahaan AJB Bumiputera 1912 adalah salah satu perusahaan asuransi swasta yang mempunyai asset sebesar Rp. 5.154.854.209.818 (audit tahun 2001)⁵⁰, asset sebesar itu merupakan kekuatan, namun demikian dapat menjadi ancaman apabila tidak dikelola dengan baik, apalagi jika terbentur dengan peraturan atau kebijakan pemerintah yang dapat menghambat perusahaan, hal lain yang harus diperhatikan adalah kesiapan kita dalam mengikuti persaingan global.

Lebih jauh lagi dalam rencana strategis untuk melakukan *Business Re-engineering*, disamping melihat aspek ancaman di atas, kita pun harus melihat sisi kelemahan perusahaan, yaitu *regruitment* SDM, *reward system*, *moda transfortasi*, teknologi informasi, pemanfaatan media, dll, harus menjadi hal yang harus diperhatikan dalam melakukan perubahan kedepan.

2) Acuan Rencana

Membuat rencana adalah dengan menggunakan konsep SMART (*Spesific, Measurable, Achievable, Results-oriented, Time deadline*) yaitu spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, berorientasi pada hasil dan batas waktu.

Perusahaan AJB Bumiputera 1912 memiliki strategi untuk memperluas jangkauan operasional dengan memperkuat posisi pada lapisan masyarakat baik masyarakat bawah, menengah dan atas. Memanfaatkan pertumbuhan kepercayaan masyarakat, pemanfaatan jaringan antar cabang dan peningkatan kegiatan pemasaran.

Kegiatan yang dilakukan Perusahaan AJB Bumiputera 1912 ini mengacu pada Pasal 4 poin (b) UU No. 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian yaitu :

“Perusahaan Asuransi Jiwa hanya dapat menyelenggarakan usaha dalam bidang asuransi jiwa, dan asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan diri, dan usaha anuitas, serta menjadi pendiri dan pengurus dana pension sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan pension yang berlaku”.

Perusahaan AJB Bumiputera 1912 telah mengembangkan produk baru seperti Asuransi Permata yang telah diluncurkan beberapa saat yang lalu, dan produk lainnya yang diluncurkan akhir tahun 2004. Guna memperkuat manajemen risiko, yang mempunyai keunggulan pada aspek investasi para nasabah.

3) Laksanakan

Ada beberapa teknik yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan sesuai dengan rencana yang ada yaitu :

- (1) Bisnis asuransi merupakan bisnis yang sangat mengandalkan kepercayaan publik. Dan oleh karena itu dibutuhkan seorang pemimpin yang bijaksana yang mampu mengelola perusahaan menjadi lebih maju bersih dari praktek – praktek ilegal. Sehingga tingkat kepercayaan publik terhadap perusahaan semakin tinggi tanpa khawatir terhadap keamanan dan kenyamanan atas premi yang disetor, karena untuk kepentingan ini pemerintah melakukan

⁵⁰ *Ibid.*, hlm. 23.

pembinaan dan pengawasan terhadap usaha perasuransian, antara lain dalam hal kesehatan keuangan perusahaan dan penyelenggaraan usaha oleh perusahaan asuransi, hal ini mengacu pada Pasal 11 UU No. 2 Tahun 1992. Untuk memperoleh izin usaha perusahaan asuransi harus memenuhi persyaratan, diantaranya harus ada keahlian di bidang perasuransian, anggota direksi harus memenuhi anggaran dasar perusahaan dan peraturan perundang-undangan serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban dan kewajaran. Hal ini mencegah agar Direksi tidak melakukan praktek-praktek ilegal (*lihat pasal 9 UU Usaha perasuransian*).

- (2) Disamping itu pula perusahaanI membutuhkan karyawan yang mampu berdedikasi tinggi, berpengalaman dibidangnya dan mau bekerja keras. Sehingga mampu membawa perusahaan sebagai salah satu lembaga asuransi swasta yang paling sukses.
- (3) Membina kerjasama dan komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan, ini sangat penting karena tidak akan mungkin suatu perusahaan dalam hal ini lembaga asuransi dapat berjalan dengan efektif tanpa ada koordinasi antara berbagai pihak didalamnya.

4) Pantau

Pemantauan program perubahan dilaksanakan dengan:

- (1) Mengadakan monitoring yaitu proses penilaian-penilaian terhadap kualitas sistem kinerja antara Direksi dan para karyawan perusahaan, selain itu mengadakan monitoring terhadap pengawasan internal pada perusahaan sehingga perusahaan dapat dijalankan secara optimal.
- (2) Mengadakan Laporan keuangan dan Laporan Tahunan sehingga pihak perusahaan dapat mengkaji hal-hal apa yang perlu ditingkatkan dan hal-hal apa saja yang menjadi ancaman bagi perusahaan.

- (3) Memantau hasilnya, yaitu memantau bagaimana hasil dari perubahan yang direncanakan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dan harapannya yaitu sebagai berikut :
- (a) Menjadi perusahaan asuransi yang sehat dan menjadi market leader serta merupakan asuransi swasta yang pertama yang memiliki keunggulan asset dan keuntungan.
 - (b) Menjadi perusahaan asuransi terbesar dan terbaik dalam pengembangan usahanya.
 - (c) Menjadi bank yang melaksanakan good corporate governance secara konsisten.
 - (d) Menjadikan budaya kerja perusahaan sebagai sikap dan perilaku semua insan perusahaan.

Dengan dilakukannya Business Re-Engineering diharapkan perusahaan dapat melakukan perubahan kearah yang lebih baik, seperti kita ketahui dalam era globalisasi ini persaingan di bidang asuransi semakin ketat. Maka melalui perubahan dalam rangka menyesuaikan diri dengan seiringnya kemajuan teknologi perusahaan mampu menjadi salah satu perusahaan asuransi terdepan yang mampu menghadapi ancaman, meminimalisasikan kelemahan dan memanfaatkan peluang dan kekuatannya.

4.3 Penerapan *Good Corporate Governance* oleh Organ Perseroan pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912.

Good corporate governance dalam perusahaan yang berbentuk PT (Perseroan Terbatas) ataupun yang berbentuk mutual mengandung unsur-unsur (*person in*

charge), yang terdiri dari : **Pemegang saham: Komisaris; Direksi ;** Komite Audit; Sekretaris perusahaan; Manager dan Karyawan; Auditor eksternal; Auditor internal; *Stakeholders* lainnya (pemerintah, kreditor dan lain-lain).

Dalam penerapan GCG bagi perusahaan mutual khususnya AJB Bumiputera 1912 sebagaimana telah diuraikan di atas, bahwa yang berhubungan dengan pemegang saham merupakan hal yang lain dan tidak biasa dalam sebuah perusahaan. AJB Bumiputera 1912 tidak mengenal RUPS karena memang tidak ada RUPS dalam pengertian yang disebutkan oleh UU PT. AJB Bumiputera 1912 hanya mengenal Badan Perwakilan Anggota (BPA) yang merupakan representasi dari para pemegang polis (pemegang saham).

BPA tersebut mempunyai fungsi dan tugas hampir sama dengan RUPS, namun tidak semua ketentuan dalam UU PT yang berhubungan dengan RUPS berlaku bagi BPA, untuk itu hal yang berhubungan dengan BPA lebih jauh diatur secara khusus oleh Anggaran Dasar AJB Bumiputera 1912.

Beberapa hal yang berhubungan dengan penerapan GCG oleh Organ Perseroan Perusahaan AJB Bumiputera, antara lain :

4.3.1 Badan Perwakilan Anggota (BPA)

1) Hak Anggota BPA

- a) hak untuk menghadiri dan memberi suara pada setiap Rapat BPA dengan dasar satu anggota BPA satu suara (*one share on vote basis*)
- b) Hak untuk memperoleh informasi korporat yang relevan secara tepat waktu dan teratur untuk memungkinkan anggota BPA melakukan keputusan yang baik berdasarkan informasi untuk kepentingan para pemegang polis

c) hak untuk berpartisipasi pengaturan pembagian laba bagi para pemegang polis (reversitory Bonus).

2) Perlakuan yang sama terhadap Anggota BPA

Anggota BPA harus diperlakukan secara adil berdasarkan prinsip persamaan anggota (*principle of shareholder equality*).

3) Tanggungjawab Anggota BPA

Anggota BPA memiliki kepentingan pengendalian (*controfling interest*) dalam suatu perusahaan harus berhati-hati mengenai tanggungjawab mereka sebagai wakil pemegang polis ketika mereka melaksanakan setiap pengaruh terhadap manajemen korporat apakah melalui pelaksanaan hak pemberian suara mereka atau sebaliknya.

4) Sidang BPA

Sidang Tahunan BPA harus dilaksanakan secara tepat waktu setiap tahun dan sesuai dengan persyaratan dari Anggaran Dasar Perusahaan, sedangkan Sidang Luar Biasa BPA juga harus diadakan berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan dan dari waktu ke waktu apabila situasi menyaratkan.

5) Penunjukan dan sistem remunerasi

BPA harus mempunyai suatu sistem untuk :

- a) Penunjukan Anggota Komisaris (*Board of Commissioners*) dan Direksi (*Board of Managing Directors*) perusahaan.
- b) Menentukan remunerasi anggota Komisaris dan Direksi perusahaan, dan
- c) penilaian kinerja anggota Komisaris dan Direksi..

4.3.2 Komisaris (*Board of Commissioners*)

1) Fungsi Komisaris

Dewan Komisaris memiliki tanggungjawab, dan mempunyai wewenang, mensupervisi kebijakan dan tindakan Direksi, dan memberikan nasihat kepada Direksi bila diperlukan. Untuk melakukan hal tersebut, Dewan Komisaris dapat berdasarkan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan, atau meminta nasihat profesional yang independen dan/atau menetapkan panitia khusus.

Setiap anggota komisaris harus orang yang berkarakter baik dan memiliki pengalaman yang relevan. Setiap anggota komisaris dan Dewan Komisaris sebagai organisasi perseroan harus melaksanakan kewajiban mereka berdasarkan kepentingan terbaik untuk perusahaan dan pemegang polisnya; juga harus diyakinkan bahwa perusahaan melaksanakan tanggungjawab sosialnya (misalnya bertindak sebagai warga negara yang baik di negara dimana perusahaan melakukan usaha) dan mempertimbangkan kepentingan dari berbagai *stakeholders* dalam perusahaan.

2) Komposisi Dewan Komisaris

Komposisi Dewan Komisaris harus sedemikian rupa untuk memungkinkan adanya pengambilan keputusan yang efektif dan cepat. Paling sedikit 20% dari anggota komisaris merupakan anggota dari luar agar meningkatkan efektivitas dan transparansi pertimbangannya. Setiap perbedaan keputusan yang diambil harus dicatat dalam notulen rapat komisaris. Anggota luar dan Dewan Komisaris harus independen dan Direksi dan pemegang saham pengendali dan tidak mempunyai kepentingan yang dapat mengganggu kemampuan mereka untuk melaksanakan kewajiban secara tidak memihak atas nama perusahaan. Komposisi komisaris AJB Bumiputera 1912 memungkinkan 20 % anggota komisaris merupakan anggota sesuai dengan Anggaran Dasar Perusahaan Pasal 20 ayat (4).

3) Ketaatan pada hukum

Dewan Komisaris harus memperhatikan semua hukum yang berlaku dan peraturan perundang-undangan yang mempunyai kekuatan hukum serta anggaran dasar perusahaan ketika melaksanakan kewajibannya dan harus berkeyakinan bahwa Direksi juga memperhatikannya.

4) Rapat Dewan Komisaris

Rapat Dewan Komisaris harus dilakukan secara berkala, yaitu pada dasarnya paling sedikit satu kali dalam sebulan. Dewan Komisaris harus mengadopsi prosedur-prosedur untuk rapat Dewan Komisaris dan setiap anggota Dewan Komisaris harus diberi suatu copy notulen dari setiap rapat komisaris.

5) Informasi untuk Dewan Komisaris

Dewan Komisaris harus mempunyai akses terhadap informasi perusahaan secara tepat waktu dan menyeluruh.

6) Penunjukan dan sistem remunerasi

Dewan Komisaris harus menyiapkan suatu sistem yang transparan dan formal untuk penunjukan anggota Dewan Komisaris dan Direksi Perusahaan dan untuk penentuan remunerasi mereka. Sistem demikian harus disampaikan kepada, disetujui oleh, BPA yang merupakan organ perseroan yang berhak untuk menunjuk anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta menentukan remunerasi mereka.

4.3.3 Direksi (*Board of Managing Directors*)

1) Fungsi Direksi

Direksi bertanggungjawab atas pengelolaan perusahaan. Untuk membantu Direksi melakukan hal tersebut, Direksi dapat, berdasarkan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan, atau meminta nasihat profesional yang independen atau menetapkan panitia khusus. Setiap anggota Direksi harus orang yang mempunyai karakter baik dan pengalaman yang relevan. Direksi harus mengelola perusahaan berdasarkan kepentingan terbaik dari perusahaan dan pemegang polis (pemegang saham); Perlu diyakini bahwa perusahaan telah melaksanakan tanggungjawab sosialnya (misalnya bertindak sebagai warga negara yang baik di negara dimana perusahaan melakukan usaha) dan mempertimbangkan kepentingan dari berbagai *stakeholders*.

2) Komposisi Direksi

Komposisi Direksi harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang efektif dan cepat. Paling sedikit 20% dari anggota Direksi harus merupakan direktur luar (*outside directors*) agar meningkatkan (a) efektivitas dari peranan manajemen, dan (b) transparansi dari pertimbangannya; jumlah direktur luar (*outside directors*) harus sedemikian rupa sehingga suara mereka mempunyai pengaruh atas keputusan-keputusan yang penting yang dicapai pada setiap Rapat Direksi. Direktur Luar harus independen dari Dewan Komisaris dan pemegang saham pengendali dan tidak mempunyai kepentingan yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka melaksanakan kewajibannya secara tidak memihak atas nama perusahaan. Dalam hal ini AJB Bumiputera tidak dapat memberikan komposisi 20 % dari direktur luar karena Anggaran Dasar mensyaratkan harus karyawan Bumiputera 1912 (Pasal 25 ayat (6) poin a AD).

- 3) Ketaatan pada hukum dan peraturan perundang-undangan yang mempunyai kekuatan hukum.

Direksi harus memperhatikan semua hukum yang berlaku dan peraturan perundang-undangan yang mempunyai kekuatan hukum dan juga anggaran dasar ketika melaksanakan kewajibannya.

- 4) Penunjukan dan sistem remunerasi

Direksi harus menetapkan suatu sistem yang transparan dan formal untuk penunjukan semua pekerja manajemen non direksi. penentuan remunerasi mereka dan evaluasi yang wajar dari kinerja mereka. Sistem demikian harus menggambarkan kepentingan perusahaan dan tidak akan berlaku sebelum sistem tersebut disetujui oleh Dewan Komisaris.

- 5) Rapat Direksi

Pada dasarnya Direksi mengadakan Rapat Direksi paling sedikit satu kali dalam seminggu dengan pemberitahuan sebelumnya kepada setiap anggota Direksi.

Direksi harus menetapkan prosedur-prosedur untuk memastikan bahwa setiap anggota Direksi diberikan akses yang tepat waktu terhadap informasi perusahaan dalam suatu bentuk dan kualitas yang memadai untuk memungkinkan Direksi melaksanakan kewajibannya secara baik. Direksi harus menetapkan prosedur-prosedur untuk Rapat Direksi, dan setiap anggota Direksi harus diberikan suatu copy notulen dari setiap Rapat Direksi.

- 6) Pengendalian internal (*internal control*)

Direksi harus menetapkan dan memelihara suatu sistem pengendalian internal untuk mengamankan investasi dan aktiva perusahaan. Sistem tersebut tidak hanya mencakup pengendalian keuangan, tetapi juga pengendalian operasional dan ketaatan (misalnya perdagangan saham) dan manajemen risiko (*risk management*). Dalam hal ini AJB Bumiputera telah membentuk Departemen Pengawasan Intern.

- 7) Pendaftaran

Direksi harus mengorganisasi dan memelihara suatu Daftar Aset Perusahaan baik Aktiva maupun Pasiva.

Uraian di atas, menunjukkan bahwa Perusahaan AJB Bumiputera telah mempunyai Anggaran Dasar sebagai pedoman Organ Perusahaan dalam melakukan pengelolaan perusahaan yang baik sesuai dengan aspek-aspek *Good Corporate Governance*.

Dengan demikian Anggaran Dasar Perusahaan AJB Bumiputera 1912, khususnya pengaturan mengenai Organ Perseroan telah menerapkan *Good Corporate Governance* dalam rangka pengelolaan perusahaan yang baik sehingga dapat memaksimalkan kemampuan perusahaan secara ekonomi, dengan kata lain Pengelolaan Perusahaan oleh Organ Perseroan Perusahaan AJB Bumiputera telah menerapkan *Good Corporate Governance*

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan uraian di muka maka penulis dapat menarik kesimpulan :

- 5.1.1** Penerapan Analisis SWOT ini sangatlah menunjang perusahaan dalam melakukan pemetaan antara kekuatan dan kelemahan internal perusahaan disatu sisi serta Peluang dan Ancaman eksternal perusahaan disisi lainnya, sehingga dengan pemetaan tersebut perusahaan dapat melakukan suatu upaya melalui perencanaan yang matang untuk mencapai keberhasilan tujuan perusahaan.
- 5.1.2** Dengan dilakukannya Business Re-Engineering diharapkan perusahaan dapat melakukan perubahan kearah yang lebih baik.
- 5.1.3.** Pengelolaan Perusahaan oleh Organ Perseroan Perusahaan AJB Bumiputera telah menerapkan *Good Corporate Governance*

5.2 Saran

Saran yang disampaikan dalam makalah ini antara lain :

- 5.2.1** Dengan adanya penerapan Analisis SWOT dan *Business Re-Engineering* diharapkan dapat mendorong semua pelaku usaha (*corporat*) untuk lebih cepat merespon setiap perubahan yang ada..

- 5.2.2** Khusus untuk Perusahaan AJB Bumiputera 1912, agar mempertahankan semua hal yang sudah ada yang sesuai dengan keinginan perusahaan dan terus meningkatkan dan mendorong hal-hal yang dianggap belum memenuhi standar atau kriteria,
- 5.2.3** Untuk dapat diwujudkan pengelolaan perusahaan yang baik. Perusahaan AJB Bumiputera 1912, diharapkan memahami prinsip-prinsip *good corporate governance* secara utuh dan menyeluruh, agar di dalam penerapannya menghasilkan sesuatu yang positif bagi perekonomian nasional..

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Bumiputera 1912, AJB. 2002. *Pengantar Manajemen Underwriting Asuransi Jiwa*. Jakarta: Departemen Pertanggunganaan AJB Bumiputera 1912.
- Fuady, Munir. 2003. *Perseroan Terbatas Paradigma Baru*. Bandung : Citra Aditya Bakti.
- Muhammad, Abdulkadir. 2002. *Hukum Asuransi Indonesia*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Obelelensky, Nic. 1996. *Partikal Business Re-Engineering*, Terjemahan Soesinto Budidarmo. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Rangcuti, Freddy. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sastrawidjaja, Man Suparman. 1997. *Aspek-Aspek Hukum Asuransi dan Surat Berharga*, Bandung : Alumni.
- _____.1997. *Hukum Asuransi (Perlindungan tertanggung, usaha deposito, usaha perasuransian)*, Bandung : Alumni.
- Simajuntak, Emmy Pangaribuan. 1994. *Perusahaan Kelompok (Group Company/Consern)*. Yogyakarta: Seksi Hukum Dagang FH UGM.
- Tangkilisan, Hessel Nogi. S, 2003. *Mengelola Kredit berbasis Good Corporate Governance*, Yogyakarta : Balairung & Co.
- Tunggal, Imam Sjahputra dan Widjaja. 2000. *Membangun Good Corporate Governance*, Jakarta : Harparindo.

B. Jurnal, Makalah dan Surat Kabar

- AJB Bumiputera 1912, *Annual Report*, Tahun 2001.
- AJB Bumiputera 1912, *Materi Program Pendidikan dan Pelatihan SPIK*, Hotel Ayong-Kuningan, tanggal 23-29 Oktober 2005.
- AJB Bumiputera 1912, *Organisasi AJB Bumiputera dalam Materi Program Pendidikan dan Pelatihan SPIK*, Hotel Ayong-Kuningan, tanggal 23-29 Oktober 2005.

Anwar, Yusuf. “*Aspek-aspek hukum keuangan dan Perbankan, Suatu Tinjauan Praktis,*” (Makalah disampaikan pada Lokakarya Pembangunan Hukum Nasional VIII Departemen Hukum dan HAM, BPHN, Denpasar – Bali, 14-18 Juli 2003).

Bumiputera News, Edisi 2-XXIV/2004.

Harliati, Lia. 2001. *Penerapan Teori SWOT dalam Memposisikan Asuransi pada Korp Kepolisian Subang*, Makalah dipresentasikan di Perusahaan AJB Bumiputera 1912, Pebruari 2001.

Hartono, Sri. Redjeki. *Pengembangan Korporasi Sebagai Pelaku Ekonomi di Indonesia, ,*” (Makalah disampaikan pada Lokakarya Pembangunan Hukum Nasional VIII Departemen Hukum dan HAM, BPHN, Denpasar – Bali, 14-18 Juli 2003).

C. Peraturan Perundang-undangan

Indonesia, Undang-Undang Dasar 1945 Amandemen ke-IV tanggal 10 Agustus 2002. Pasal 33 ayat (4).

Indonesia, Tap MPR No. IV/1999 Tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara .

Indonesia, Undang-Undang Tentang Perseroan Terbatas, UU No. 1 tahun 1995, LN NO. 13 Tahun 1995, TLN No. 3587.

Anggaran Dasar Perusahaan AJB Bumiputera 1912, Perbaikan Akta No. 7 tanggal 10 Oktober 1998 dari Agus Majid, S.H., Notaris di Jakarta.

Syarat-Syarat Umum Polis Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Indonesia,