

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Dimulai pada pertengahan kedua tahun delapan puluhan, manajemen strategik berusaha untuk memperoleh posisi terhormat yang pernah dimilikinya pada saat pemunculannya pertama kali. sekalipun sampai sekarang masih belum sepenuhnya dapat diraih akan tetapi tanda-tanda positif nampak terlihat secara transparan. Konsep, asumsi, proses, dan teknik analisis dicoba diperbaharui dan sedapat mungkin dikembangkan untuk meneguhkan peran sebagai alat Bantu pengambilan keputusan manajerial yang handal.

Ketika lingkungan bisnis cenderung stabil dan selalu seirama dengan kepentingan perusahaan maka model perencanaan strategis yang ada amat sederhana. Memberikan titik berat pada pemenuhan standar-standar operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, khususnya standar keuangan dan produksi. Lain halnya ketika lingkungan bisnis telah sering berubah dan cenderung memiliki tingkat turbulensi yang tinggi. Lingkungan bisnis berubah secara mendadak dan dengan arah yang sering tidak terduga. Perencanaan mulai memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi. Perhatian manajemen tidak hanya terfokus pada manajemen keuangan, tetapi nampaknya harus lebih diarahkan pada manajemen pemasaran, khususnya pada perumusan strategi bersaing.

Pada abad ke dua puluh ini, yang mana tidak dapat lagi dipisahkan antara dunia dengan globalisasi, transportasi dan teknologi. dengan demikian peluang untuk berusaha dapat tercipta dimana-mana, pasar bebas sudah hampir diberlakukan di setiap negara. Oleh karena itu setiap unit usaha dituntut untuk bersaing dalam menghadapi kondisi tersebut.

Persaingan bisnis yang sangat ketat ini, menyebabkan kemenangan seringkali diputuskan dengan selisih tipis. kehilangan beberapa kali kesempatan secara berturut-turut, menyebabkan suatu perusahaan akan keluar dari bisnis, begitu juga apabila kemenangan didapat secara berturut-turut, maka perusahaan tersebut akan menjadi pemenang.

Setiap perusahaan tentu saja mempunyai keinginan untuk menang dalam persaingan, sehingga hasil produksinya tidak mengalami kegagalan dipasaran. Maka dari sinilah timbul permasalahan yang harus segera ditanggapi oleh pengusaha itu sendiri. Untuk menghadapi permasalahan yang timbul, dengan adanya perencanaan strategi dapat dielakkan dengan berbagai macam cara, tentunya harus disesuaikan dengan permasalahan yang terjadi. Suatu kesalahan atau kekeliruan dalam menentukan strategi bersaingnya dapat menyebabkan hilangnya kesempatan perusahaan, seperti turunnya volume penjualan, pangsa pasar yang telah didapat bisa diambil alih oleh pesaing, serta turunnya kepercayaan konsumen terhadap perusahaan. Kondisi ini tentunya oleh perusahaan sedapat mungkin dihindari. Kemunduran harus segera ditanggulangi melalui serangkaian perencanaan dan langkah yang terumuskan dalam suatu strategi yang tepat.

Tujuan strategi bersaing bagi sebuah perusahaan adalah untuk menemukan posisi dalam pemasaran, dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat pula mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. dengan mengetahui tentang sumber-sumber yang mendasari tekanan persaingan ini, maka akan terlihat kekuatan dan kelemahan perusahaan, menghidupkan posisinya dalam pemasaran, yang dapat menegaskan bidang-bidang dimana adanya perubahan strategi yang dapat menghasilkan manfaat yang besar, serta menyoroti bidang-bidang dimana kecenderungan pasar yang selalu menjanjikan adanya peluang dan ancaman terbesar pula.

Untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut, maka salah satu usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan agar suatu produk dapat sampai ketangan konsumen adalah dengan saluran distribusi yang baik. Menurut Basu Swastha dan Irawan (1986, hal. 287) dalam bukunya manajemen pemasaran modern, yang dimaksud dengan saluran distribusi adalah, pengembangan strategi yang searah berdasarkan pada keputusan yang berkaitan untuk memindahkan barang secara fisik maupun nonfisik guna mencapai tujuan perusahaan dan berada didalam kondisi lingkungan tertentu.

Oleh karena itu perusahaan harus mampu mengeksploitasi peluang bisnis dan mengeliminir ancaman bisnis yang ada, secara sederhana dapat dikatakan bahwa tercapai tidaknya tujuan perusahaan adalah fungsi dari lingkungan makro, lingkungan perusahaan, manajemen fungsional, dan budaya. Perumusan strategi akan berlangsung secara efektif apabila perumus strategi memahami dengan tepat misi perusahaan disertai penilaian yang akurat dari kondisi lingkungan eksternal

dan perkembangan yang terjadi dalam perusahaan. Akan tetapi pemahaman yang tepat tentang lingkungan eksternal tersebut dikaitkan dengan suatu analisa yang mendalam tentang situasi internal perusahaan. Analisa internal tidak selalu dapat dilakukan secara sistematis. Analisa internal ini diakui sebagai unsur kritikan dalam perumusan dan penentuan strategi, artinya perumus strategi hendaknya tidak terpukau dengan pendekatan yang bersifat intuitif, dengan kata lain meskipun faktor subyektif tidak dapat dihilangkan sama sekali, hendaknya akal sehat, obyektifitas, dan instrument yang ilmiah lebih banyak berperan.

PT. Asuransi Berdikari jakarta sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi, tentunya tidak akan lepas dari situasi persaingan. PT. Asuransi Berdikari harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan persaingan, untuk itu sebaiknya memperhatikan kekuatan dan kelemahan PT. Asuransi Berdikari itu sendiri, perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar dalam arti bersifat fleksibel dan inovatif.

berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk meneliti masalah persaingan perusahaan ini dalam karya tulis yang berjudul "**Analisa Strategi Bersaing**" (studi kasus PT. Asuransi Berdikari)

1.2. Rumusan Masalah

Agar perusahaan dapat bersaing dan dapat mempertahankan produknya dipasar, maka perusahaan harus memperhatikan faktor pemasaran. Karena faktor pemasaran merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan perusahaan. Untuk itu perlu pengelolaan yang sebaik-baiknya agar perusahaan

dapat menghasilkan pangsa pasar yang diinginkan dengan cara perencanaan Strategi bersaing yang tepat.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam persaingan sangat ditentukan oleh kemampuan untuk mengidentifikasi variabel eksternal dan internalnya. Kesulitan dalam penyusunan strategi timbul dengan adanya kondisi lingkungan eksternal yang selalu berubah bahkan cenderung secara tiba-tiba, sehingga posisi bisnis yang stabil dan tetap, sulit dipertahankan. Begitu pula masing-masing perusahaan akan berbeda dalam penerapan strategi bersaingnya untuk memperoleh posisi bisnis yang paling menguntungkan.

untuk itu penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa saja yang merupakan bagian dari variabel internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan strategi bersaing perusahaan.
2. Strategi bersaing apakah yang sebaiknya diterapkan perusahaan dalam lingkungan yang selalu berubah guna menghadapi persaingan lokal maupun global, dimasa mendatang.

1.3. Batasan Masalah

Supaya pemecahan masalah dapat lebih terarah dan tidak menyimpang dari obyek bahasan, maka perlu ditetapkan batasan-batasan permasalahan terhadap penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan perusahaan asuransi PT. Asuransi Berdikari.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian strategi bersaing ini untuk mengembangkan lingkungan internal perusahaan terhadap penentuan strategi bersaing perusahaan, sehingga akan mendukung kegiatan perencanaan strategi bersaing perusahaan. Jadi penelitian ini bertujuan:

1. Mengetahui pengaruh lingkungan internal perusahaan terhadap penentuan dan perencanaan strategi bersaing perusahaan.
2. Mengetahui pengaruh lingkungan eksternal untuk penentuan dan perencanaan strategi bersaing.
3. Mengetahui strategi bersaing yang terbaik bagi perusahaan agar dapat memiliki keunggulan bersaing dalam rangka menghadapi persaingan mendatang pada lingkungan yang selalu berubah.

1.5. Manfaat Penelitian

Dengan mengetahui pemecahan permasalahan, maka akan diperoleh beberapa manfaat, antara lain:

1. hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai dasar penelitian untuk melakukan penelitian selanjutnya.
2. Hasil penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai masukan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan.
3. Untuk menambah wawasan kepada mahasiswa mengenai perencanaan strategi bersaing perusahaan.

1.6. Metode Penelitian

1.6.1. Obyek Penelitian

Obyek penelitian strategi bersaing ini yaitu pada PT. Asuransi Berdikari.

1.6.2. Data Yang Dibutuhkan

Dalam melakukan penelitian ini diperlukan data-data atau alat analisis yang sesuai dengan pokok permasalahan yang akan dibahas, sebagai berikut:

1.6.2.1. Data Internal

1.6.2.1.1. Data Umum Perusahaan

Data umum perusahaan, antara lain: perusahaan mulai berdiri, jumlah karyawan, status kepemilikan, struktur organisasi, serta data-data lain yang bersifat umum.

1.6.2.1.2. Data Khusus

Merupakan data yang diperlukan sebagai analisa dalam penelitian ini yang meliputi: kualitas karyawan, kualitas produk, promosi, penguasaan teknologi, pangsa pasar, lokasi, tingkat pengetahuan dan pengalaman, volume penjualan selama 5 tahun terakhir, serta data khusus lain yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

1.6.2.2. Data Eksternal

merupakan data diluar lingkungan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan tersebut yang meliputi, daya

beli konsumen, pertumbuhan pasar, besarnya pasar, perubahan pendapatan konsumen, kebijakan pemerintah, serta data lain yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

1.6.3. Metode Pengumpulan Data

1.6.3.1. Observasi.

Penelitian dilakukan dengan pengamatan langsung dilapangan dimana obyek penelitian berada. Dalam hal ini PT. Asuransi Berdikari.

1.6.3.2. Wawancara.

Peneliti melakukan wawancara dengan personel-personel yang terlibat langsung pada perencanaan dan perumusan strategi bersaing perusahaan sebanyak lima orang karyawan.

1.6.4. Metode Analisis

Untuk menganalisis data yang diperoleh dari penelitian yaitu dengan menggunakan cara analisa Metode Daya Tarik Industri (MDTI), analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), dan analisa komparatif.

1. Analisa Metode Daya Tarik Industri.

Matrik ini memiliki 2 sumbu yaitu, sumbu vertikal dan sumbu horizontal. sumbu vertikal menggambarkan kekuatan perusahaan yang berdasarkan berbagai *indicator performance* perusahaan (variabel internal) yang terdiri dari: Promosi, Variasi, SDM, Distribusi, Penetapan harga, Lokasi, Pemasaran, Variasi jasa, Mutu, Pangsa pasar, Riset dan pengembangan, Pelayanan konsumen, Sistem Informasi Manajemen, Sumber Keuangan.

Sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada di dalam lingkungan bisnis (variabel eksternal), terdiri dari: daya beli konsumen, pertumbuhan pasar, ukuran atau besar pasar, perubahan teknologi, struktur persaingan, sumber dan ketersediaan bahan baku, kondisi politik, kurs mata uang, inflasi, persaingan harga, pesaing baru.

Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi dalam tiga bagian dengan titik pembagi. Masing-masing bagian adalah, bagian rendah, bagian tengah, bagian tinggi. secara sederhana, Metode Daya Tarik Industri dapat dilihat sebagai berikut:

keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan bisnis	Tinggi	Investasi & Pertumbuhan	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	selektif	Panen/divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/divestasi	Panen/divestasi

Sumber: Manajemen Strategik, konsep, alat analisis, dan konteks, Suwarsono, Hal. 133

Unit usaha strategis yang terletak pada sel investasi dan tumbuh, merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih maju. Sedangkan unit usaha yang berada pada sel panen/divestasi hamper tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk tumbuh bahkan cenderung stagnan atau mati.

Metode Daya Tarik Industri menunjukkan posisi unit usaha yang strategis pada saat sekarang dan memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Manajemen perusahaan mengidentifikasi dan memberikan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis dan kekuatan yang dimiliki.

2. Analisa SWOT

Matrik SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi.

a. Strategi S-O

Strategi ini dapat dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi S-T

Strategi ini dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perush untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

SWOT	Internal strebgh (S) Tentukan faktor-faktor internal	Internal Weaknesses (W) tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Eksternal Opportunities (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Eksteranal treath (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghadapi ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21, Cetakan Ketiga, 1998, hal.31

1.7. Sistematika Penulisan.

Sistematika penulisan yang digunakan dalam pembuatan skripsi ini adalah:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan, dan manfaat Strategi bersaing, kegiatan penelitian dan perencanaan yang akan dilakukan, metode perencanaan dan perumusan strategi bersaing yang akan dilakukan, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Landasan teori yang dimaksudkan disini untuk mengemukakan teori-teori yang dapat digunakan dalam pemecahan masalah, dalam hal ini memuat landasan teori yang berkaitan dengan pengetahuan strategi bersaing.

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.

Bab ini memuat gambaran umum perusahaan, tugas-tugas, dan struktur organisasi.

BAB IV : ANALISA DATA.

Bab ini menjelaskan mengenai data atau keterangan tentang strategi bersaing yang ada, yang merupakan masukan dalam penganalisaan strategi bersaing, serta mengurai pembahasan-

pembahasan yang dilakukan berdasarkan ruang lingkup pembahasan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.

Bab ini mengemukakan kesimpulan yang diperoleh dari pemecahan masalah serta memberikan saran yang diperlukan dalam pelaksanaan hasil pemecahan masalah.

BAB II

LANDASAN TEORI

Untuk membahas ataupun memecahkan suatu permasalahan secara ilmiah, maka diperlukan teori-teori yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Teori-teori yang digunakan sebagai referensi dalam memecahkan masalah akan disajikan dalam bab ini.

2.1. PEMASARAN JASA.

Pengertian pemasaran jasa yang baik perlu didukung dengan pengertian mengenai jasa itu sendiri, aspek-aspek yang menciptakan peluang pemasaran jasa, serta isu-isu strategis yang perlu diperhatikan oleh para penyedia jasa. Perlu juga kiranya untuk dimengerti apa dan bagaimana pemasaran jasa itu.

2.1.1. Pengertian Jasa.

Sejumlah ahli masalah jasa telah berupaya merumuskan definisi jasa yang konklusif, namun hingga sekarang belum ada satu pun definisi yang diterima secara bulat. Keberagaman definisi tentang jasa tersebut dapat dilihat dalam rumusan-rumusan dibawah ini:

Kotler (1997, hal 476) merumuskan jasa sebagai:

“Setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip intangibel dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. produksinya bisa juga tidak terikat pada suatu produk fisik.”

Sedangkan Leonard L. Berry, seperti dikutip oleh Zeitaml dan Bitner (1996, hal 5), mendefinisikan:

“Jasa itu sebagai *deeds* (tindakan, prosedur, aktifitas), proses-proses, dan unjuk kerja yang intangibel.”

Walaupun demikian, menurut mereka, wujud jasa bisa saja mencakup laporan akhir yang tangibel, atau berupa materi-materi yang instruksional yang tangibel untuk pelatihan (*training*) karyawan.

Dalam rumusan yang agak mirip dengan definisi Kotler, Adrian Payne (1993, hal 6), merumuskan jasa sebagai:

“Aktifitas ekonomi yang memiliki sejumlah elemen (nilai atau manfaat) intangibel yang berkaitan dengannya, yang melibatkan sejumlah interaksi dengan konsumen atau dengan barang-barang milik, dan tidak memiliki transfer kepemilikan. Perubahan dalam kondisi bisa saja muncul dan produksi suatu jasa bisa memiliki atau bisa juga tidak mempunyai kaitan dengan produk fisik.”

R.G. Mudrick (1990, hal 4) mendefinisikan jasa dari sisi penjualan dan konsumsi secara kontras dengan barang.

“Barang adalah suatu obyek yang tangibel yang dapat diciptakan dan dijual atau digunakan setelah selang waktu tertentu. Jasa adalah intangibel (seperti kenyamanan, hiburan, kecepatan, kesenangan, dan kesehatan) dan *perishable* (jasa tidak mungkin disimpan sebagai persediaan yang siap dijual atau dikonsumsi pada setiap saat diperlukan). Jasa diciptakan dan dikonsumsi secara simultan.”

Zithami dan Bitner (1996, hal. 5), memberi solusi, dengan cara merangkum semua definisi jasa diatas, yaitu:

“Mencakup semua aktifitas ekonomi yang outputnya bukanlah produk atau konstruksi fisik, yang secara umum konsumsi dan produksinya dilakukan pada waktu yang sama (simultan), dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk yang secara prinsip *intangibel* (kenyamanan, hiburan, kecepatan, dan kesehatan) bagi pembeli pertamanya.”

2.1.2. Pemasaran Jasa.

Pemasaran merupakan penghubung antara organisasi dan konsumennya. Peran penghubung ini akan berhasil bila semua upaya pemasaran diorientasikan kepada konsumen. keterlibatan semua pihak, dari manajemen puncak hingga karyawan non-manajerial dalam merumuskan maupun mendukung pelaksanaan pemasaran yang berorientasi kepada konsumen tersebut, merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Alasannya ialah karena pemasaran semestinya:

1. Mencakup perumusan upaya-upaya strategik yang dilakukan oleh manajemen puncak.
2. Merupakan fungsi dari sejumlah aktifitas yang dilakukan oleh manajemen tingkat bawah.
3. Merupakan sarana bagi upaya untuk menjadikan keseluruhan bagian organisasi berorientasi kepada konsumen.

2.1.2.1. Isu-isu Strategik Pemasaran Jasa.

Heskett (1986), sebagaimana dikutip oleh mudrick (1990, hal. 38) mengusulkan visi strategik jasa dengan dengan cakupan yang lebih

luas, yang terdiri dari: penentuan **segmen pasar sasaran**, **konsep jasa**, **strategi operasi**, dan **sistem penyajian jasa**. Keempat elemen visi strategik ini seharusnya dijalankan secara integratif bersama tiga elemen-elemen berikut: **posisi (*positioning*)**, **peningkatan nilai atau penekanan ongkos**, dan **integrasi strategi/jasa**.

Penentuan segmen pasar sasaran mencakup pengidentifikasian karakteristik-karakteristik umum pasar, kebutuhan penting pasar, dan kekuatan dari pesaing yang ada. Perumusan konsep jasa terdiri dari upaya-upaya untuk menanamkan dalam pikiran konsumen, karyawan, pemegang saham, dan pembangunan ekspektasi dan persepsi dari jasa itu sendiri. Untuk mengintegrasikan pasar sasaran dengan konsep jasa, organisasi jasa harus memposisikan dirinya sendiri dalam lingkungan kompetitif dari pasar yang dipilih.

Strategi operasi perlu dikembangkan dengan tidak mengabaikan peran operasi, keuangan, pemasaran dan kualitas serta biaya dari jasa tersebut. Untuk mengintegrasikan konsep jasa dengan strategi operasi, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk mempersempit perbedaan-perbedaan antara nilai atau manfaat yang dipersepsikan dengan biaya jasa. **Peningkatan nilai biaya (*value-cost*)** dapat dilakukan dengan pembuatan keputusan yang bijaksana. Pertimbangan nilai atau manfaat-biaya dilakukan dengan standarisasi versus adaptasi, pengelolaan permintaan dan

persediaan, serta pengawasan kualitas. Akhirnya, **sistem penyajian jasa** harus dibangun dengan memperjelas peran orang versus teknologi, membuat spesifikasi peralatan, tata-letak (layout), dan prosedur yang harus digunakan dalam penyajian jasa, serta mempertahankan standar kualitas dan cara penyajian yang baik.

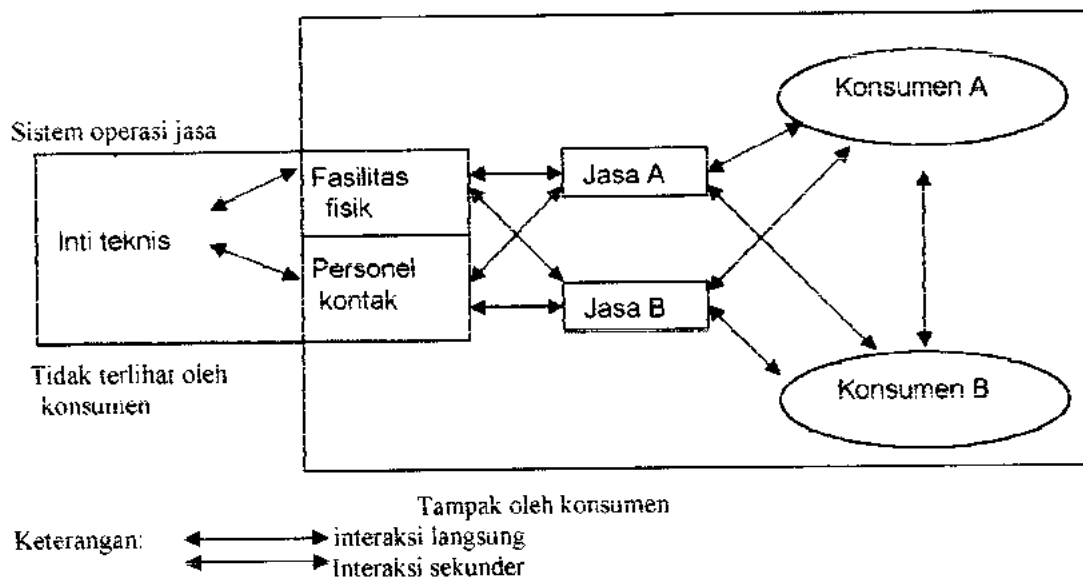
2.1.2.2. Pemasaran Jasa Sebagai Suatu Sistem

Upaya untuk memahami sistem pemasaran jasa akan lebih mudah apabila kita terlebih dahulu memahami bisnis jasa sebagai suatu sistem (lovelock, 1991, hal.14). Sebagai suatu sistem pemasaran jasa merupakan penggabungan dari sistem operasi dan sistem penyajian jasa dengan media yang dipakai untuk mengkomunikasikan jasa kepada konsumen.

2.1.2.3. Bisnis Jasa Sebagai Suatu Sistem.

Sebagai suatu sistem bisnis jasa terdiri dari sistem operasi jasa (dimana input diproses dan elemen-elemen produk jasa diciptakan), dan sistem penyajian jasa (dimana “penggabungan” akhir dari elemen-elemen tersebut terjadi dan produk itu disajikan kepada konsumen). Bagian-bagian dari sistem itu terdiri dari bagian-bagian yang bisa dilihat oleh konsumen (kata lain yang biasa dipakai adalah *front-office* atau *front-stage* atau *on-stage*) dan bagian-bagian yang tidak bisa disaksikan oleh konsumen (biasa

juga disebut sebagai *back-stage* atau *back-office* atau *behind the scene*) dimana konsumen menganggapnya sebagai kegiatan teknis inti, dan konsumen mungkin tidak pernah mengetahui keberadaannya.



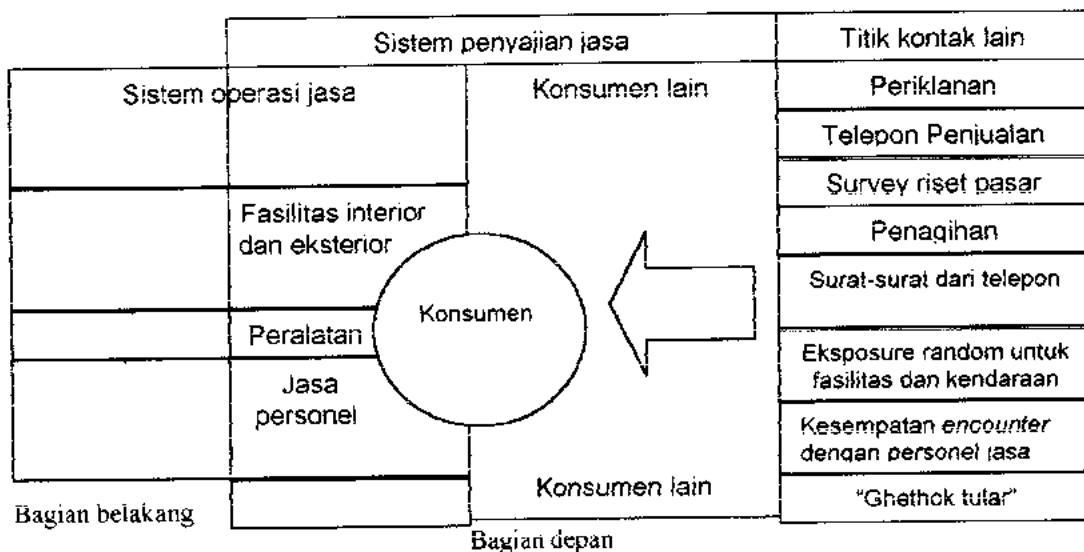
Gambar II.1, (C.H. Lovelock, Service marketing, second edition. Prentice hall. 1991, hal 14).
Sistem penyajian jasa; bisnis jasa sebagai suatu sistem.

2.1.2.3.1. Sistem Operasi Jasa

Komponen sistem operasi jasa yang visibel dapat dibagi kedalam komponen yang berkaitan dengan personel organisasi jasa, dan berkaitan dengan fasilitas fisik atau peralatan. Apa yang berlangsung dengan inti teknisnya tidak menjadi perhatian konsumen.

2.1.2.3.2. Sistem Penyajian Jasa

Sistem ini mencakup kapan, dimana dan bagaimana produk jasa disajikan kepada konsumen. Gambar II.1. berikut mencakup bukan hanya elemen yang dapat dilihat dari sistem operasi akan tetapi juga mencakup display kepada konsumen lain. Secara tradisional, interaksi antar personel jasa dan konsumen berlangsung secara tertutup. Tetapi untuk kepentingan efisiensi dan kenyamanan konsumen, maka interaksi antar konsumen dan personel mulai terbuka.



Gambar II.2. (C.II. Lovelock, *Service marketing, second edition*. Prentice hall. 1991, hal 16).
Sistem pemasaran jasa.

2.1.2.4. Sistem Pemasaran Jasa

Jika pemasaran dianggap sebagai suatu sistem, maka akan terdiri dari sistem bisnis jasa dan elemen-elemen yang memberi kontribusi kepada pedagang konsumen terhadap organisasi secara keseluruhan. Elemen-elemen lain tersebut mencakup upaya-upaya komunikasi dari bagian periklanan dan penjualan, telepon dan surat dari personel, nota dan bagian akuntansi, *display* random kepada personel dan fasilitas jasa, pemberitaan dan editorial di media massa, informasi *gethok-ular* dari konsumen yang sekarang atau yang terdahulu, dan bahkan riset pasar.

Komponen-komponen sistem pemasaran jasa , yaitu:

1. Personel jasa.

Kontak dengan personel jasa bisa saja berlangsung secara tatap-muka, dan komunikasi jarak jauh. Personel jasa mencakup:

- Perwakilan penjualan.
- Staf pelayanan jasa
- Staf akuntansi/penagihan.
- Staf operasi yang secara normal tidak memberikan jasa secara langsung kepada konsumen.
- Perantara yang ditunjuk yang dinggap konsumen sebagai pihak yang mewakili perusahaan jasa.

2. Fasilitas dan peralatan jasa.

- Bangunan luar, tempat parkir, halaman atau taman.
 - Bangunan dalam
 - Kendaraan
 - Peralatan swa-layan yang dioperasikan oleh konsumen.
 - Peralatan lain.
3. Komunikasi non personal.
- Surat-surat.
 - Brosur/katalog/manual-manual instruksi
 - Periklanan
 - Papan rambu-rambu.
 - Editorial dalam media massa.
4. Orang lain
- Konsumen lain yang ikut hadir selama penyajian jasa berlangsung.
 - Konsumen dari mulut-ke-mulut.

2.2. MANAJEMEN DAN TEORI ORGANISASI.

Karena manajemen strategik merupakan sebuah sistem yang menunjang fungsi-fungsi organisatoris, maka banyak memanfaatkan konsep-konsep: organisasi, perilaku organisasi, manajemen dan pengambilan keputusan. Bidang manajemen dan teori organisasi menyediakan berbagai macam konsep penting yang merupakan kunci untuk memahami fungsi sebuah strategi bersaing di dalam organisasi.

2.2.1. Teori Organisasi.

Organisasi adalah sesuatu yang abstrak, sulit dilihat tapi bisa kita rasakan eksistensinya maka organisasi dapat diartikan dengan berbagai macam cara. Walaupun begitu terdapat kesamaan pengertian dari keseluruhan definisi tersebut. Menurut S.B. Hari Lubis, pada dasarnya organisasi sebagai suatu kesatuan dari sekelompok manusia, yang paling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing. Dan sebagai suatu kesatuan maka mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas jelas yang bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Berbagai pendekatan teori organisasi antara lain pendekatan klasik, pendekatan neo-klasik, dan pendekatan modern. Asumsi dasar dari pendukung teori klasik ini adalah bahwa mengorganisasikan adalah suatu proses yang logis dan rasional, keterbatasannya terletak pada konsentrasi *anatomi formal* dan struktur organisasi, serta pada pendiriannya, bahwa masalah manusiawi akan terpecahkan dengan sendirinya, bila tugas masing-masing telah ditetapkan dan pekerjaannya terorganisir. Teori organisasi pada perkembangannya muncul pendekatan modern, dan dianggap sebagai pendekatan yang mampu menyatukan seluruh pandangan dalam analisis organisasi. S.B. Hari Lubis menyebutkan beberapa perbedaan yang mendasar antara pendekatan modern dengan pendekatan sebelumnya, yaitu:

1. Pendekatan modern memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka, yang berarti bahwa organisasi merupakan subsistem dari lingkungannya.

Karena pandangan inilah, pendekatan modern sering disebut dengan pendekatan sistem.

2. Keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya menyebabkan bentuk organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana organisasi itu berada.

2.2.2. Manajemen dan Perilaku Organisasi

Kekurangan-kekurangan dari organisasi dan manajemen model klasik diungkap oleh berbagai eksperimen yang telah dilakukan oleh Hawthorne. Terdapat kenyataan, bahwa sikap pegawai mungkin lebih penting artinya untuk produktifitas daripada keadaan teknis dan fisiknya. Pengetahuan tentang motivasi, perilaku organisasi, dan kepemimpinan mempunyai arti yang penting bagi perancang sebuah sistem informasi agar sistem informasinya cocok dengan organisasi yang ada dan dapat meningkatkan produktifitas. Salah satu model motivasi yang secara eksklusif diteliti adalah model keberhasilan dari D.C. McClelland dan W. Atkinson, mereka mengidentifikasi tiga kebutuhan manusia (Robert G. Murrin)

1. Keberhasilan.
2. Afiliasi.
3. Kekuasaan

Model motivasi yang lain yaitu model pengharapan motivasi, menganggap bahwa motivasi tergantung pada sampai sejauh mana keinginan seseorang dalam

menerapkan serangkaian sasaran dan kemungkinan bahwa sejenis perilaku tertentu akan menghasilkan keberhasilan seseorang dalam mencapai sasarannya.

Meskipun ada perbedaan berbagai teori motivasi ini, dapat diambil kesimpulan untuk para manajer; tetapkan apa yang dikehendaki oleh tiap pekerja, bentuk tugas-tugas, dan ciptakan lingkungan yang memungkinkan para pekerja untuk mencapai sasarannya. Ciptakan sebuah sistem penghargaan bila sasaran tercapai, dan sebanding dengan sasaran organisasi.

Dalam organisasi ada interaksi antara satu orang dengan orang yang lain sehingga akan muncul organisasi sosial. Kelompok dari sub-kelompok dari anggota organisasi perusahaan, yang menjadi penghubung, membentuk organisasi informasinya. Organisasi informal adalah lembaga-lembaga atau kelompok-kelompok yang dibentuk oleh anggota-anggotanya secara tidak resmi dan tanpa persetujuan dari yang punya otoritas. Organisasi formal dan organisasi informal ini saling memperbaiki, melengkapi, dan mendukung atau menentang satu sama lain. Komunikasi yang demikian itu akan memungkinkan tanggapan yang lebih cepat atas kebutuhan pekerjaan yang sesuai dengan keadaan.

Dengan pertimbangan perilaku manusia dalam lingkungan organisasi bisnis, diharapkan sistem secara teknis dapat dirancang. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi desain sistem informasi adalah:

- a. Organisasi sosial dengan norma-normanya, peranannya, hubungannya, dan jaringan komunikasinya.
- b. Kebutuhan psikologis dari individu akan penghargaan, aktualisasi diri, dan kebebasan dari pengendalian yang represif.

Perencanaan strategi bersaing dapat menjadi ancaman bagi individu dari segi hubungan intern organisasinya dan kebutuhan psikologisnya.

2.3. MANAJEMEN STRATEGI.

2.3.1. Pengertian Strategi.

Strategi adalah faktor terpenting dalam proses perencanaan. Apabila misi perusahaan dirumuskan biasanya untuk waktu yang cukup lama (jarang diubah) dan tujuan untuk waktu yang agak lama, sebaliknya strategi lazimnya lebih sering mengalami lebih sering mengalami perubahan.

Strategi adalah suatu seni. Walaupun diadakan suatu peralatan analisis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi, tetapi proses perumusan strategi tetap lebih banyak didominasi oleh pemikiran intuisi, perasaan, persepsi, dan pendapat individu.

Dengan memperhatikan kaitan yang ada antara tujuan perusahaan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka pengertian dan komponen pokok manajemen strategi dapat dirumuskan dengan lebih transparan.

Manajemen strategik, dengan demikian, dapat diartikan sebagai usaha manajerial yang menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya.

Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Menurut William F. Glueck, strategi didefinisikan sebagai suatu kesatuan rencana yang terpadu dan menyeluruh yang dihadapinya agar dapat dicapainya tujuan perusahaan.

Untuk perbandingan pengertian akan diketengahkan pula berbagai definisi strategi sebagai berikut:

Menurut C. Ronald Christensen, strategi dimaksudkan suatu perumusan pola berbagai tujuan dan kebijakan dasar serta rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga dapat diketahui dengan jelas usaha yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, termasuk keadaan perusahaan baik yang sedang berjalan maupun diwaktu yang akan datang.

Menurut H. Igor Ansoff, strategi adalah ketentuan untuk dasar penyusunan dan penetapan garis pedoman.

T. Kempner, menengahkan bahwa strategi adalah suatu rencana pelaksanaan tindakan atau pelaksanaan tindakan yang diharapkan memiliki dampak pada kemampuan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.

Dalam pada itu, J.B. Quinn menyatakan bahwa strategi adalah suatu pola (pattern) atau rencana yang mengintegrasikan saran-saran utama (major goals) organisasi, kebijakan-kebijakaan dan serangkaian pelaksanaannya dalam keseluruhan perpaduan (a cohesive whole). Selanjutnya Quinn mengemukakan pula bahwa strategi strategi memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- a. Strategi meliputi unsur sasaran-sasaran (goals) terpenting yang akan dicapai, kebijakan-kebijakan penting yang mengarahkan pelaksanaan dan langkah-langkah pelaksanaan untuk mewujudkan saran-saran.
- b. Mewujudkan beberapa konsep dan dorongan yang memberikan hubungan (kohesi), keseimbangan dan fokus.
- c. Strategi mengutarakan sesuatu yang tidak dapat diduga semula atau sesuatu yang tidak dapat diketahui.

Dari berbagai definisi strategi tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana tentang upaya untuk dapat dicapainya tujuan-tujuan perusahaan berdasarkan sumber-sumber perusahaan yang ada dan lingkungan yang dihadapinya.

2.4. UNSUR-UNSUR STRATEGI BERSAING.

Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain itu juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yaitu:

2.4.1. Masuknya Pendatang Baru.

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta sering kali pula sumber daya yang besar. Masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan mengakibatkan harga menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan terhadap laba.

Ancaman masuknya pendatang baru dalam suatu industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi pesaing yang ada dapat diperkirakan oleh pendatang baru tersebut. Jika rintangan ini besar dan pendatang baru memperkirakan ada perlawanan yang keras dari pesaing yang ada maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Ada enam sumber utama rintangan masuk:

a. Skala ekonomi (economic scale)

Skala ekonomi menggambarkan turunnya biaya satuan (unit cost) suatu produk (produksi atau fungsi untuk menghasilkan suatu produk) apabila volume per periode meningkat.

Skala ekonomi menghambat masuknya pendatang baru dengan cara memaksa mereka untuk masuk pada skala yang besar dengan mengambil resiko untuk menghadapi reaksi keras dari para pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dengan beroperasi pada tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

b. Differensiasi produk (product differentiation)

Differensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Usaha ini biasanya mengakibatkan kerugian disaat awal dan sering kali bertahan untuk waktu yang cukup panjang.

c. Kebutuhan modal(capital requirement)

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garisdepan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko. Modal mungkin diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk hal-hal seperti kredit pelanggan, dan persediaan.

d. Akses ke seluruh distribusi(access to distribution channels)

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya. Bilamana saluran untuk distribusi produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang mapan, perusahaan yang baru harus dapat membujuk saluran tersebut agar dapat menerima produknya dengan cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan, dan sebagainya yang akan mengurangi laba.

e. Biaya tidak menguntungkan terlepas dari skala(cost disadvantage independent of scale)

Perusahaan yang sudah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk,tidak peduli berapapun besarnya atau berapapun pencapaian skala ekonomis dari pendatang baru. Keunggulan ini dapat diperoleh karena danya faktor-faktor sebagai berikut:

1. teknologi produk milik sendiri.
2. lokasi yang menguntungkan.
3. subsidi pemerintah.
4. kurva belajar atau pengalaman.

f. Kebijakan pemerintah(goverment policy)

Sumber utama hambatan masuk yang terakhir adalah kebijakan pemerintah. Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk, kedalam industri dengan peraturan-peraturan seperti persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

2.4.2. Tingkat Persaingan Diantara Para Pesaing Yang Ada.

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Persaingan diantara para pesaing yang berbentuk perlombaan guna mendapatkan posisi yang mempergunakan berbagai taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan maupun jaminan kepada pelanggan. (Michael Porter, 1995, hal. 16)

Pada sebagian besar industri, gerakan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya, dengan demikian hal itu mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut yang berarti perusahaan saling tergantung satu sama lain.

2.4.3. Tekanan Dari Produk Substitusi.

Produk substitusi atau produk pengganti adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti dalam industri. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk yang berkualitas:

- 2.4.3.1. Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk lain.
- 2.4.3.2. Dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.
- 2.4.3.3. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli.

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga, tawar-menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu dengan yang lain. Kekuatan tiap-tiap kelompok pembeli, yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan.

Pilihan perusahaan untuk berkonsentrasi pada pembeli yang akan dilayani perlu dilihat sebagai keputusan strategisnya dengan mendapatkan pembeli yang memiliki pengaruh merugikan yang paling kecil (seleksi pembeli).

2.4.3.4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri yang mengancam akan menaikkan atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli dalam menanggulangi lima kekuatan bersaing.

2.5. ANALISIS MATRIK DAYA TARIK INDUSTRI.

Matrik Daya Tarik Industri berusaha menunjukkan posisi unit usaha strategis pada saat sekarang dan juga mencoba memprakirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, posisi unit usaha pada masa sekarang dalam MDTI baru dapat disusun setelah manajemen (yang biasanya dibantu konsultan) mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian (*assessment*) pada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap peluang bisnis yang muncul dan kekuatan perusahaan yang dimiliki.

Disamping itu, prakiraan posisi unit usaha strategis dimasa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu dikehendaki oleh manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan prakiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan, baik variabel eksternal maupun variabel internal untuk kedua dimensi waktu tersebut berbeda. Jika dalam prakteknya dijumpai kesamaan barangkali lebih banyak disebabkan oleh keinginan untuk mendapatkan kemudahan.

No	Posisi sekarang	No.	Posisi masa depan
1.	Identifikasi variabel internal dan eksternal yang signifikan.	5.	Prediksi variabel eksternal dan internal (jika ada perbedaan).
2.	Penilaian variabel eksternal.	6.	Prakiraan kecenderungan variabel eksternal.
3.	Penilaian variabel internal.	7.	Prakiraan nilai variabel internal.
4.	Penentuan posisi bisnis	8.	Prakiraan posisi bisnis.
		9.	Perumusan strategi

**Tabel II.1.(Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik, hal. 135)
Prosedur penyusunan MDTI.**

Pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu sekarang dan dimensi waktu yang akan datang. Keduanya berusaha menemukan dan memberi penilaian terhadap variabel eksternal dan internal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, pada masa yang akan datang diperlukan prediksi.

2.5.1. Identifikasi Variabel.

Secara sederhana, variabel eksternal terdiri dari dua kelompok besar, lingkungan makro yang terdiri dari lingkungan ekonomi, politik, teknologi, sosial, budaya, hukum, dan kependudukan. Dan lingkungan mikro (industri) yang membahas tentang struktur pasar terhadap ilihan strategi bersaing dan kinerja perusahaan, dan analisis masing-masing pesaing.

Akibat luasnya cakupan variabel eksternal dan beragamnya indikator yang dapat digunakan untuk mewakilinya, manajemen seringkali mengalami kesulitan

mengidentifikasi dan memilih indikator dari berbagai variabel tersebut yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis. Oleh karena itu pada tahapan ini sering dijumpai kecenderungan satu daftar indikator yang amat panjang. Sekalipun belum ada kerangka teoritis yang dapat digunakan untuk membantu proses penyederhanaannya, manajemen dituntut untuk menjadikan daftar tersebut menjadi pendek dan benar-benar hanya mengandung indikator yang signifikan.

Tidak jauh berbeda dengan variabel eksternal, manajemen tidak dengan begitu saja dengan mudah mengidentifikasi indikator dari variabel internal yang menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Apalagi perusahaan yang dimaksud adalah perusahaan jasa, karena pada jenis perusahaan tersebut variabel internal jauh lebih berperan dibanding pada perusahaan penghasil barang. Sekalipun tidak serumit variabel eksternal, manajemen dihadapkan pada berbagai pilihan pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis variabel internal. Sedikitnya ada lima pilihan pendekatan yang populer, yakni pendekatan fungsional, rantai nilai, unit keunggulan bersaing, PIMS, dan 7-S.

2.5.2. Penilaian variabel eksternal.

Setelah variabel eksternal dapat diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian (*assessment*) terhadap masing-masing indikator tersebut. Dengan penilaian tersebut diharapkan dapat diketahui seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap daya tarik industri (pasar). Secara umum biasanya seluruh indikator tersebut dikelompokkan

ke dalam dua kelompok besar, yakni lingkungan industri (pesaing) dan lingkungan makro. Lingkungan industri cenderung memiliki pengaruh yang sama – paling tidak searah – terhadap semua perusahaan yang masuk ke dalam lingkungan tersebut. Sebaliknya, lingkungan makro memiliki kecenderungan yang berpengaruh secara berbeda-beda untuk setiap perusahaan, sesuai dengan kondisi internal masing-masing perusahaan.

Indikator Variabel Eksternal	Indikator Variabel Internal
Depresi mata uang Inflasi Daya beli konsumen Regulasi pemerintah Perubahan teknologi Besar pasar Pertumbuhan pasar Struktur persaingan	Pangsa pasar Variasi produk Efektifitas saluran- distribusi. Harga barang. Efisiensi produksi. Lokasi perusahaan. Kualitas produk

**Tabel 11.2. (Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik, hal. 137)
Indikator variabel eksternal dan internal**

Tersedia dua pendekatan untuk melakukan penilaian: kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan pertama mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal dengan memberikan urutan sejak dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis sampai dengan indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang bisnis. Berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen, indikator yang dikategorikan sebagai sumber ancaman diberi nilai negatif, sedang indikator yang dikategorikan sebagai sumber peluang bisnis diberi nilai positif.

Pendekatan kualitatif sepanjang proses penentuan nilai dilakukan dengan analisis yang mendalam dengan melibatkan manajemen perusahaan dan dibantu

oleh konsultan yang terpercaya. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan berkembangnya pendekatan yang lain, yakni pendekatan kuantitatif.

Pendekatan kuantitatif tidak memberikan bobot yang sama pada setiap indikator. Sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan terlebih dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total sebanyak satu atau seratus persen. Bobot total inilah yang dibagikan pada setiap indikator. Barulah kemudian, penilaian diberikan pada masing-masing indikator. Biasanya diberikan nilai berskala lima, yakni satu (sangat tidak menarik), dua (tidak menarik), tiga (netral), empat (menarik), lima (sangat menarik). Kadang juga dengan nilai berskala tiga atau enam, tergantung sepenuhnya pada perkembangan manajemen. Kemudian dilakukan perkalian antara bobot dan nilai per indikator. Hasil perkalian tersebut sering disebut sebagai nilai tertimbang. Kemudian dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir.

Namun demikian, proses tersebut tidak selalu berjalan mulus, seringkali dijumpai keadaan bahwa manajemen tidak mampu memberikan bobot atau nilai. Jika demikian halnya, tidak perlu ada keharusan untuk mengkuantifikasikan. Tidak perlu ada pemaksaan indikator yang bersangkutan, cukup ditafsirkan sebagai peluang atau ancaman, dengan tanda *go* atau *no go*. Atau dengan tanda lain yang disepakati bersama. Sekalipun pendekatan kedua ini telah bersifat kuantitatif, unsur kualitatif, khususnya yang berkaitan dengan pendapat manajemen, tidak dapat ditinggalkan sepenuhnya.

2.5.3. Penilaian variabel internal.

Penilaian dilakukan dengan membandingkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pesaing pokok unit usaha yang bersangkutan. Jika memiliki kelebihan dibanding pesaing, maka nilai cenderung tinggi, begitu juga sebaliknya, jika indikator yang dimiliki unit usaha yang berkemampuan lebih rendah dibanding pesaing, maka nilai yang didapat cenderung rendah. Jika sekiranya unit usaha tersebut memiliki lebih dari satu pesaing utama, maka perlu dilakukan penilaian per pesaing. Dengan demikian sangat mungkin ditemukan lebih dari satu penilaian.

2.5.4. Penentuan posisi bisnis.

Setelah nilai variabel eksternal dan internal dapat ditentukan, langkah berikut yang perlu dilakukan adalah menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis. Tahapan ini hanya sekedar konseptual. Menggabungkan kedua nilai tertimbang dan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horisontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal.

2.5.5. Prediksi variabel eksternal dan internal

Langkah ini didasarkan pada identifikasi dan pendapat yang dilandasi oleh data-data historis. Penentuan dan penilaian kecenderungan variabel didasarkan pada prakiraan (prediksi). Selain hal tersebut, baik konsep, proses, maupun teknik yang digunakan hampir persis sama.

2.5.6. Prakiraan kecenderungan variabel eksternal

Setelah prakiraan indikator variabel eksternal dilakukan, tahapan berikutnya adalah memprakirakan kecenderungan yang hendak terjadi pada berbagai indikator tersebut.

2.5.7. Prakiraan nilai variabel internal.

Tidak berbeda jauh dengan prakiraan kecenderungan variabel eksternal, manajemen jugadiminta untuk memprakirakan kecenderungan variabel internal, setelah prakiraan indikator variabel tersebut dilakukan pada tahapan sebelumnya. Prakiraan kecenderungan dapat dilakukan dengan dua pendekatan:

Pendekatan pertama dengan menganggap tidak ada perubahan strategi bisnis yang selama ini telah dijalankan. Meskipun ada perubahan nilai variabel internal, sepenuhnya merupakan hasil evolutif yang melekat (inheren) dari keseluruhan kombinasi variabel internal yang selama ini dipilih. Tidak da desain yang dibuat khusus untuk itu. Manajemen sama sekali tidak melakukan tambahan intervensi. Oleh karena itu pendekatan ini sering disebut sebagai pendekatan obyektif.

Pendekatan kedua disebut pendekatan subyektif, karena hasil akhir prakiraan kecenderungan yang diperoleh dari pendekatan ini lebih disebabkan oleh keinginan yang hendak dicapai oleh manajemen ada masa yang akan datang. Manajemen secara aktif melakukan intervensi agar terjadi perubahan kombinasi dan peran variabel internal atau manajemen merencanakan suatu perubahan strategi bisnis. Pada gilirannya keputusan melakukan perubahan strategi tersebut dengan

sendirinya akan berpengaruh pada kombinasi optimum variabel internal. Jika pendekatan ini digunakan biasanya terjadi perubahan yang drastis pada prakiraan jumlah nilai tertimbang yang diperoleh.

2.5.8. Prakiraan posisi bisnis.

Setelah prakiraan kecenderungan variabel eksternal dan nilai variabel internal, langkah berikutnya adalah penentuan posisi bisnis unit usaha strategis, langkah ini amat sederhana yakni dengan memadukan kedua prakiraan yang diperoleh (secara konseptual). Secara teknis, tahapan ini dilakukan dengan cara menemukan sel yang terbentuk akibat dua penggalan sumbu vertikal dan horizontal yang mengandung masing-masing nilai prakiraan.

2.6. ANALISIS MATRIK SWOT.

2.6.1. Analisa SWOT

Matrik SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi.

a. Strategi S-O

Strategi ini dapat dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi S-T

Strategi ini dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perush untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi W-O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

SWOT	Internal strebgh (S) Tentukan faktor-faktor internal	Internal Weaknesses (W) tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Eksternal Opportunities (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Eksteranal treath (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghadapi ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21, Cetakan Ketiga, 1998, hal.31.

Pada dasarnya analisis SWOT diadakan untuk berbagai tujuan. Apabila analisis tersebut dimaksudkan untuk menilai data dan informasi guna keperluan penyusunan perencanaan strategis untuk keseluruhan perusahaan (corporate level

strategic planning), maka data dan informasi yang dinilai adalah data dan informasi yang mencakup keseluruhan perusahaan. Perkiraan-perkiraan juga meliputi prakiraan data dan informasi yang relevan untuk keseluruhan perusahaan. Demikian pula halnya dengan asumsi-asumsi yang disusunnya. Hasil analisis SWOT untuk tujuan ini adalah gambaran posisi perusahaan yang menggambarkan kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan perusahaan secara keseluruhan. Adapula yang menyebut SWOT untuk tujuan perencanaan strategik keseluruhan perusahaan ini dengan istilah SWOT Overall.

Apabila analisis SWOT dimaksudkan untuk tujuan menilai data dan informasi suatu SBU, maka hasil analisis tersebut menggambarkan posisi SBU (kekuatan-kekuatan atau kelemahan-kelemahan SBU).

Analisis SWOT juga dapat ditujukan untuk penyusunan rencana operasional atau program kerja fungsional. Karenanya, analisis untuk tujuan ini disebut pula dengan analisis SWOT fungsional. Dalam analisis SWOT fungsional, data dan informasi intern yang dianalisis adalah data dan informasi yang berasal dari suatu bidang kegiatan tentunya atau bidang unit kerja tertentu, sedangkan data ekstern adalah data yang relevan dengan bidang kegiatan yang bersangkutan. Bidang-bidang kegiatan tersebut misalnya dapat berupa bidang pemasaran, keuangan, logistik, dan lain-lain sudah barang tentu hasil analisis SWOT ini dapat pula menghasilkan rencana tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, serta strategi bidang kegiatan yang bersangkutan.

Identifikasi kekuatan dan kelemahan juga dapat dilakukan dengan melihat masa lampau(past-performance) dan membandingkannya dengan hasil-hasil perusahaan lain.

Tantangan-tantangan dapat juga diidentifikasi, misalnya melalui masalah-masalah manajerial yang diakibatkan oleh keadaan lingkungan (ketentuan-ketentuan pemerintah, perkembangan ekonomi, keinginan atau tingkah laku konsumen,dan lain-lain).

Sebaiknya kesempatan juga dapat diidentifikasi melalui faktor-faktor tersebut diatas, tetapi yang bersifat menguntungkan atau mendukung persoalan-persoalan yang bersifat manajerial.

2.6.2. Teknik Analisis SWOT melalui Pendekatan Posisi Pasar (Posisi Bisnis).

Suatu teknik penentuan kesempatan bisnis(business opportunity) perusahaan melalui analisis SWOT akan dibahas pula melalui suatu cara yang lazimnya dilakukan melalui pendekatan pasar. Cara ini ditempuh untuk dapat diperoleh gambaran posisi pasar perusahaan. Apabila posisi pasar atau kekuatan pasar suatu perusahaan dapat ditentukan sehingga posisi bisnis dan kesempatan bisnisnya dapat diketahui, maka perencanaan dengan mudah dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya seperti penentuan misi, tujuan dasar(strategi dasar), tujuan strategi, dan sebagainya. Aspek-aspek yang dianalisis dengan metode ini adalah aspek keadaan pasar, produk, pesaing, dan keadaan perusahaan. Cara ini lazim dilakukan oleh berbagai perusahaan.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh adlah sebagai berikut:

1. penentuan pasar.
2. penentuan dan pengamatan pangsa pasar.
3. penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan.
4. pengamatan lingkungan.

Ad.1. Penentuan pasar.

Pasar suatu perusahaan sulit untuk ditentukan, terutama menyangkut masalah produk atau komoditi yang ditawarkan oleh suatu perusahaan. Apabila produk yang hampir sejenis tidak dianggap sebagai produk yang sama dengan jenis produk yang ditawarkan oleh suatu perusahaan, padahal produk tersebut bersifat menyaingi, maka penentuan luas pasar akan keliru. Luas pasar akan menjadi kecil. Oleh karena itu, dalam penentuan luas pasar suatu produk harus dimasukkan pula produk-produk lain yang diperkirakan hampir sejenis.

Penentuan pasar selanjutnya adalah melihat kekuatan pesaing. Menurut teknik analisa ini, hendaknya dilihat pangsa pasar atau besarnya penjualan terhadap pesaing.

Ad.2. Penetapan dan pengamatan pangsa pasar

Masalah pangsa pasar merupakan masalah yang penting bagi perusahaan. Dari berbagai faktor yang menentukan keuntungan perusahaan adalah pangsa pasar. Besar kecilnya pangsa pasar akan menentukan pula besar kecilnya tingkat keuntungan.

Biasanya untuk mengukur dampak pangsa pasar terhadap keuntungan digunakan konsep pangsa pasar relatif. Dalam perencanaan strategis, konsep pangsa pasar relatif dapat digunakan lebih efektif.

Pangsa pasar relatif dalam perencanaan startegis diartikan sebagai suatu rasio antara suatu jumlah produk yang dijual oleh perusahaan sendiri terhadap produk yang sejenis yang dijual oleh pesaing utama.

Ad.3. Penetapan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Untuk menentukan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan perusahaan bisanya diambil beberapa aspek bisnis perusahaan. Untuk dapat melihat kekuatan-kekuatan atau kelemahan, maka diadakan penilaian.

Ad.4. Pengamatan lingkungan.

Keadaan lingkungan selalu berkembang. Perkembangan tersebut merupakan perubahan-perubahan. Menurut analisis berdaarkan pendekatan posisi pasar ini, perubahan lingkungan mempengaruhi perusahaan.

- a. Faktor lingkungan ekonomi.
- b. Faktor lingkungan teknologi.

Untuk lingkungan yang berupa perkembangan teknologi, khususnya yang perlu diperhatikan adalah bagaimana dampak perkembangan teknologi yang menimbulkan:

- Metode baru untuk berproduksi sehingga diperoleh penurunan biaya dan bersifat meningkatkan daya saing.

- Peningkatan minat atau keinginan konsumen terhadap produk dan pelayanan.

Dalam mengamati perkembangan teknologi perlu diperhatikan pula adanya kemungkinan perkembangan suatu teknologi diluar suatu industri

c. Faktor lingkungan sosial.

Perubahan-perubahan sosial dapat merupakan faktor lingkungan sosial yang berpengaruh pada kegiatan perusahaan, terutama karena memungkinkan timbulnya peluang untuk suatu produk atau pelayanan baru atau kualitas tenaga kerja, sebaliknya, mungkin juga dapat menimbulkan tantangan-tantangan.

Faktor-faktor sosial yang dapat memiliki dampak adalah perubahan komposisi masyarakat, perubahan sikap dan gaya hidup.

d. Faktor lingkungan pemerintahan (kebijakan pemerintah).

Faktor-faktor lingkungan pemerintah berupa ketentuan-ketentuan pemerintah, program-program nasional dan perpajakan.

e. Faktor lingkungan hidup (ekologi)

f. Faktor lingkungan persaingan

Faktor lingkungan yang paling cepat memiliki dampak pada kita adalah kegiatan-kegiatan pesaing. Untuk melihat kekuatan pesaing, maka perlu diadakan penelitian faktor-faktor yang dimilikinya yang dapat merupakan kekuatan mereka.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Didirikannya PT Far East Insurance Coy Ltd berdasarkan Akta Notaris Eliza Pondang No.211 Tanggal 24 November 1953. modal perusahaan sebesar Rp. 500.000.- yang terbagi atas 100 saham prioritas dan 400 saham biasa, masing-masing bernilai 1.000.- Modal biasa disetor sebanyak 50 saham prioritas dan 65 saham biasa dengan komposisi pemegang saham sebagai berikut :

1. Hein Andries Kairupan : 25 saham prioritas dan 25 saham biasa.
2. M. Yoesoef : 10 saham prioritas dan 40 saham biasa.
3. Alimah : 5 saham prioritas.
4. Chadidjah : 5 saham prioritas.
5. Anwar : 5 saham prioritas.

Pada tanggal 17 Februari diadakan perubahan nama perseroan PT Far East Insurance Coy Ltd menjadi PT Maskapai Asuransi Timur Jauh berdasarkan pada Akta Notaris Eliza Pondang No. 232 Tanggal 17 Februari 1954. Adapun perubahan nama dari bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia. Ini dimaksudkan untuk menghindari keberatan-keberatan dari pihak yang berwenang mengenai pengesahannya.

Berdasarkan akta pernyataan keputusan rapat Notaris Atmadiredja No. 37 Tanggal 28 Juni 1962 yang dibuat atas permintaan saudara Taufik Hilmy Tadjudin selaku direktur PT Maskapai Asuransi Timur Jauh, diadakan perubahan struktur

modal dari Rp. 500.000.- menjadi Rp. 10.000.000.- yang terbagi atas 200 saham prioritas dan 1.800 saham biasa, masing-masing bernilai Rp. 5.000.-. Modal disetor sebanyak 80saham prioritas dan 820 saham biasa da dalam akta ini pula diangkat Tjoe Goen Lim sebagai Komisaris.

Diadakan penjualan saham dari saudara Taufik Hilmy Tadjudin kepada PT Bank Dharmala Ekonomi (diwakili Drs. Thomas Soejatno/Direktur) Notaris Rd. Soerojo Wongsowidjojo No. 13 Tanggal 10 Februari 1967. Jumlah saham yang terjual sebagai berikut :

1. PT Bank Dharmala Ekonomi : 160 saham prioritas dan 144 saham biasa.
2. Ny. G. Magdalena : 20 saham prioritas dan 180 saham biasa.

Pada tanggal 22 April diadakan penjualan saham dari PT Bank Dharmala Ekonomi (diwakili Zainul Arifin Azis/Direktur) kepada PT PP. Berdikari (diwakili Supadjo, SH/Sekretaris Dewan Direksi), berdasarkan akta jual persero di Notaris Rd. Soerodjowidjojo tanggal 2 Juli 1969. Adapunjumlah saham yang dibeli oleh PT PP Berdikari meliputi 160 saham prioritas dan 1.440 saham biasa.

Pada tanggal 21 Oktober diadakan penjualan saham prioritas dari saudara Taufik Hilmy Tadjudin dan Ny. Gertrude Magdalena (keduanya diwakili oleh Ny. Issudariah, SH) kepada PT PP Berdikari (diwakili Drs. Cyrus Siahaan), berdasarkan jual beli sero Notaris Rd. Soerojo Wongsowidjojo No. 35 tanggal 21 Oktober 1968. Jumlah saham yang dibeli PT PP Berdikari meliputi sebagai berikut :

1. 20 saham prioritas dan 180 saham biasa, yang semula dimiliki oleh Ny. Gertrude Magdalena.

2. 20 saham prioritas dan 180 saham biasa, yang dimiliki semula oleh saudara Taufik Hilmy Tadjudin.

Berdasarkan akta berita acara Notaris H. Zawir Simon, SH, No 65 tanggal 17 September diadakan perubahan nama perseroan dari PT Maskapai Asuransi Timur Jauh menjadi PT Asuransi Timur Jauh.

Pada tanggal 24 November diadakan perayaan HUT ke-25 PT Asuransi Timur Jauh. Pada waktu itu yang menjabat sebagai Direktur Utama PT Asuransi Timur Jauh adalah Bapak Drs. R.M. Soelaeman.

Kemudian sudah beberapa kali diadakan perubahan struktur modal perseroan dan susunan Direksi sebagai berikut :

1. Struktur modal perseroan

Modal Statitair : Rp. 5.000.000.000.-

Modal disetor : Rp. 5.000.000.000.-

2. Jumlah sero/saham yang masing-masing bernilai Rp. 5.000.000.-

Saham prioritas : 250 saham

Saham biasa : 750 saham

3.Susunan Dewan Komisaris

Bapak H. Bustanil Arifin, SH : Komisaris Utama

Bapak Drs. H. Ahmad Nurhadi : Komisaris

4.Susunan Direksi

Bapak Drs. H. Husny Rachman, MBA : Direktur Utama

Bapak H. Asmawi Rais, Sh, MBA : Direktur Pemasaran

Bapak Djasiman : Direktur Teknik

Bapak Drs. V.H. Kolondom : Direktur Administrasi dan Keuangan

Penggantian nama dari PT Asuransi Timur Jauh menjadi “Berdikari Insurance Company” dengan Akta Notaris Azhar Alia, SH tanggal 27 November yang disahkan dengan keputusan menteri Kehakiman RI tanggal 21 Desember 1989 No. CS-11478 HT.01.

3.2. Struktur Organisasi dan Tingkatan Manajemen

PT Asuransi Berdikari mempunyai struktur organisasi yang berbentuk lini dan staf. Wewenang dari organisasi lini dan staf meliputi wewenang lini dan staf. Wewenang lini terutama dibatasi oleh posisinya di dalam perusahaan, sedangkan wewenang staf dibatasi oleh jenis wewenang dalam pengambilan keputusan. Setiap pimpinan yang memiliki wewenang lini bertanggungjawab atas pekerjaan dari unit kerjanya masing-masing dan berperan serta secara langsung terhadap tujuan perusahaan, yaitu untuk meningkatkan pelayanan, disamping itu pula untuk memperoleh laba.

Adapun uraian jabatan masing-masing bagian berdasarkan struktur organisasi PT Asuransi Berdikari adalah sebagai berikut :

A. Direktur Utama/Asisten Direktur Utama

1. Direktur Pemasaran/Sekretaris Direksi
 - a. Biro Pengembangan dan Pembinaan Relasi
 - Bagian Pengembangan Pasar
 - Seksi Pengembangan Pasar I dan II

- Staff
 - Bagian Pembinaan Relasi
 - Seksi Pembinaan Relasi I dan II
 - Staff
- b. Biro Perencanaan dan Pengendalian
- Bagian Anggaran dan Analisa
 - Seksi Anggaran dan Analisa
 - Seksi Anggaran dan Analisa I dan II
 - Staff
 - Bagian Pengendalian Tagihan
 - Seksi Pengendalian Tagihan I dan II
 - Staff
2. Direktur Teknik/Sekretaris Direksi
- a. Biro Underwriting Marine dan Aviation
- Bagian Reasuransi Marine
 - Seksi Reasuransi Marine Cargo
 - Reasuransi Marine Hull
 - Staff
 - Bagian Underwriting Aviation
 - Seksi Reasuransi Aviation
 - Staff
- b. Biro Underwriting Non Marine
- Bagian Reasuransi Fire

- Seksi Reasuransi Fire I dan II
- Staff
- Bagian Reasuransi Aneka
- Seksi Reasuransi Aneka I dan II
- Staff

c. Biro Klaim

- Bagian Klaim Marine
- Seksi Klaim Marine Cargo
- Seksi Klaim Marine Hull
- Staff
- Bagian Klaim Non Marine
- Seksi Klaim Non Marine I dan II
- Staff
- Bagian Treaty
- Seksi Treaty I dan II
- Staff

3. Direktur Administrasi dan Keuangan

a. Biro Keuangan

- Bagian Keuangan
- Seksi Keuangan
- Seksi Verifikasi
- Staff

b. Biro Akuntansi

- Bagian Akuntansi Umum
- Seksi Akuntansi Pusat
- Seksi Akuntansi Cabang I
- Seksi Akuntansi Cabang II
- Bagian Akuntansi Reasuransi
- Seksi Akuntansi Reasuransi Masuk
- Seksi Akuntansi Keluar di Reasuransi
- Seksi Hutang Piutang Reasuransi

c. Biro Umum

- Bagian Umum
- Seksi Protokol dan Rmga
- Seksi Pengadaan dan Administrasi Inventaris
- Bagian Pendidikan dan Pelatihan dan Sekretariat
- Seksi Pendidikan dan Pelatihan
- Seksi Sekretariat
- Bagian Personalia
- Seksi Penggajian dan Pajak Pegawai
- Seksi Administrasi Pegawai
- Biro ADP
- Bagian Pengembangan Sistem Komputer
- Seksi Programmer
- Bagian OPS dan Pemeliharaan Sistem Komputer

- Biro Satuan Pengawas Satpam Intern (SPI)
- Bagian Pengawasan Wilayah I dan II
- Seksi Pengawasan Wilayah I dan II
- Bagian Pengawasan Wilayah III dan IV
- Seksi Pengawasan Wilayah III dan IV
- Seksi Pengawasan Wilayah III
- Seksi Pengawasan Wilayah IV
- Bagian Penyidik Perkara
- Bagian Hukum

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian :

1. Direktur Keuangan Administrasi

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Menyusun dan merumuskan kebijaksanaan dan rencana kerja bidang keuangan, umum dan personalia.
- b. Mengembangkan dan memelihara sistem dan prosedur penerimaan pegawai dan pengkajian.
- c. Mengembangkan dan memelihara sistem prosedur pengadaan dan penjualan inventaris.
- d. Memeriksa laporan keuangan perusahaan dan laporan lainnya.
- e. Mengadakan penelitian atas prestasi kerja pegawai perusahaan secara berkala.
- f. Mengusulkan dan menyampaikan gagasan mengenai perbaikan kondisi kerja dan kesejahteraan pegawai kepada Direktur Utama.

Wewenang dan komunikasinya :

- a. Menandatangani cek dan mengeluarkan uang sampai jumlah tertentu.
- b. Menandatangani perintah pengeluaran uang (PPU) yang berhubungan dengan tugas.
- c. Menyetujui perintah pengeluaran uang/PPU.

2. Kepala Giro Keuangan Akuntansi

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Membuat perencanaan dan pengembalian penerimaan dan pengeluaran uang secara nasional.
- b. Mengembangkan sistem dan prosedur bagi penerima dan pengeluaran uang.
- c. Membuat program inventasi perusahaan baik inventasi jangka panjang maupun jangka pendek.
- d. Mengembangkan sistem prosedur bagi premi baik premi pos langsung maupun tidak langsung.
- e. Mengembangkan sistem prosedur akuntansi sesuai perkembangan P/R.
- f. Menyusun laporan untuk :
 - Dewan Komisaris dan Direksi.
 - BPKP dan Departemen Keuangan RI.
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang dibebankan atasan.

3. Kepala Bagian Keuangan

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Membuat cash flow setiap bulan.

- b. Mengusahakan agar kewajiban dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.
- c. Memeriksa laporan harian bank untuk diserahkan kepada kepala giro keuangan dan akuntansi, direktur keuangan dan administrasi.
- d. Mengatur penerimaan dan pengeluaran keuangan yang terjadi di kantor pusat.
- e. Mengevaluasi kelebihan dana di cabang dan menginstruksikan transfer kelebihan tersebut ke kantor pusat.
- f. Mengevaluasi terhadap perintah pembayaran premi.
- g. Memanfaatkan Idle Fund yang tersedia, investasi jangka pendek.
- h. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan atasannya.

4. Kepala Seksi Verifikasi

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Meneliti perintah pembayaran uang PPU serta melengkapi data pendukung.
- b. Mencari informasi tambahan baik lisan maupun tulisan pada unit kerja lain pihak luar yang terkait untuk melengkapi kebenaran data pendukung.
- c. Membubuhi paraf pada PPU sebagai tanda pengesahan bahwa pembayaran yang dilakukan sah.
- d. Membuat buku agenda untuk buku PPU, yang masuk serta memberi nomor urut untuk mempermudah pelacakan bila terjadi keterlambatan pembayaran.

- e. Mengadministrasikan tembusan PPU dan tembusan data pendukung bila diperlukan dan sewaktu-waktu dapat dicek kembali bila timbul masalah.
- f. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan atasan.

5. **Bagian Akuntansi Umum**

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Memonitor pelaksanaan sistem dan prosedur akuntansi yang berlaku.
- b. Menyusun kertas kerja sebagai penyusunan laporan keuangan.
- c. Menyusun kertas kerja sebagai bahan perhitungan dan pelaporan pajak penghasilan.
- d. Mengirim dan menandatangani nota debit dan kredit ke cabang-cabang.
- e. Membuat jurnal koreksi terhadap temuan BPKP.
- f. Melakukan rekonsiliasi saldo rekening Koran antara kantor pusat dengan cabang-cabang.
- g. Menandatangani daftar potongan gaji pegawai sebagai pelunasan atau angsuran atas uang mereka.
- h. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan atasan.

6. **Kepala Seksi Akuntansi Pusat**

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Menyusun neraca saldo kantor pusat berikut perincian, kecuali perincian tentang huang dan tagihan reasuransi.
- b. Membuat jurnal penerimaan/pengeluaran kas dan bank serta memorial kantor pusat data kas bank.

- c. Mengentry data kas, bank, memorial dan data produksi/klaim ke dalam komputer pusat.
- d. Mencetak laporan yang diperlukan langsung dari komputer pusat.
- e. Menandatangani bukti kas, bank, memorial sebagai yang telah dijurnal dan dientry.
- f. Mengarsipkan semua bukti laporan dan daftar akuntansi pusat.
- g. Membuat dan menandatangani daftar gaji pegawai dan direksi yang dipotong.
- h. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan oleh atasannya.

7. Kepala Seksi Akuntansi Cabang I dan II

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Membuat nota debet untuk dikirim ke kantor cabang sehubungan dengan pendebitan rekening kantor cabang yang bersangkutan.
- b. Membuat nota kredit untuk dikirim ke kantor cabang.
- c. Membuat jurnal memorial atas semua transaksi rekening Koran yang diterima di cabang.
- d. Memeriksa kebenaran jurnal yang dilakukan oleh cabang.
- e. Memeriksa neraca saldo berikut lampirannya serta nota dari cabang.
- f. Melaksanakan tugas lainnya yang dibebankan atasan.

8. Kepala Bagian Akuntansi Reasuransi

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Memonotor pelaksanaan sistem dan prosedur akuntansi yang berlaku.

- b. Membuat dan menandatangani surat yang berhubungan dengan tagihan dan hutang reasuransi.
- c. Melaksanakan rekonsiliasi terhadap tagihan dan hutang reasuransi serta menandatangani.
- d. Mengecek kebenaran nota debit dan kredit angsuran reasuransi/koasuransi serta menandatangani.
- e. Mengecek kebenaran statement of account reasuransi treaty serta membubuhi paraf di atasnya.
- f. Melaksanakan tugas yang dibebankan atasan.

9. **Kepala Seksi Akuntansi Reasuransi Masuk**

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Meneliti kebenaran perhitungan slip reasuransi facultative masuk dan koasuransi masuk.
- b. Membuat nota reasuransi dan koasuransi masuk.
- c. Memasukkan data reasuransi dan koasuransi ke dalam komputer pusat sesuai dengan program yang ada.
- d. Membuat memorial jurnal reasuransi dan koasuransi masuk.
- e. Mengadministrasikan dokumen reasuransi keluar dan koasuransi.
- f. Mengecek laporan yang berhubungan dengan reasuransi dan koasuransi masuk.
- g. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan atasan.

10. Kepala Seksi Keuangan

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Mempersiapkan pengeluaran uang dengan cek, bilyet giro dengan transfer.
- b. Menyimpan blangko cek, bilyet giro, blangko transfer, rekening Koran bank dan bilyet sertifikasi deposito.
- c. Melaksanakan rekonsiliasi antara catatan bank dengan catatan perusahaan serta rekonsiliasi ayat silang.
- d. Melakukan penyeteroran mengambil nota bank menyerahkan perintah transfer ke bank.
- e. Mengatur telex arsip dan facsimile masuk dan keluar serta rekening Koran bank.
- f. Melaksanakan kas opname setiap hari diwaktu tutup kas, bersama-sama dengan kasir.
- g. Melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada atasannya.

11. Kasir

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Menyimpan bilyet dan cek giro.
- b. Melaksanakan penerimaan uang tunai cek dan bilyet giro.
- c. Melakukan pembayaran uang secara tunai cek/giro sesuai dengan PPU.
- d. Membuat bukti penerimaan/pengeluaran kas dan bank sesuai dengan PPU serta memberi nomor urut.
- e. Meneliti kebenaran bukti kas/bank baik masuk maupun keluar.

- f. Bertanggungjawab atas selisih yang terjadi atas saldo uang fisik dengan buku kas.
- g. Menandatangani bukti penerimaan/pengeluaran kas dan bank pada kolom yang telah disediakan.
- h. Melaksanakan tugas yang dibebankan oleh atasannya.

12. Kepala Inkaso I dan II

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Meneliti dan memeriksa tagihan kantor pusat dan cabang.
- b. Meneliti dan memeriksa tagihan cabang yang diterima dari kantor pusat.
- c. Membuat Tanda Terima Intern (TTI) yang berisikan perincian atas penerimaan uang hasil kompensasi tagihan dan hutang.
- d. Mengkoordinir pengiriman polis dari cabang di luar Jakarta untuk diserahkan ke Bulog.
- e. Melaksanakan tagihan kantor pusat dan tagihan kantor cabang yang dapat ditagih di kantor pusat.
- f. Mengarsipkan dokumen yang berhubungan dengan tugasnya.
- g. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan atasannya.

13. Kepala Seksi Reasuransi Keluar

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Meneliti kebenaran perhitungan slip reasuransi dan koasuransi keluar.
- b. Membuat nota perhitungan reasuransi dan koasuransi keluar.
- c. Membuat jurnal reasuransi dan koasuransi keluar.

- d. Membuat PPU yang berhubungan dengan reasuransi dan koasuransi dan membubuhi paraf di atasnya.
- e. Meneliti *commitment book* dan membuat *statement of accounting* serta membubuhi paraf di atasnya.
- f. Mencetak laporan yang berhubungan dengan reasuransi dan koasuransi.
- g. Mengarsipkan dokumen dan laporan reasuransi dan koasuransi keluar.
- h. Melaksanakan tugas lain yang dibebankan oleh atasannya.

14. Kepala Seksi Hutang dan Piutang Reasuransi

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Membuat perincian dan mencocokkan hutang reasuransi dan koasuransi ke buku besar di kantor pusat.
- b. Membuat perincian tagihan reasuransi dan koasuransi dan mencocokkan ke buku besar direksi akuntansi pusat.
- c. Membantu memasukkan data reasuransi dan koasuransi ke dalam komputer kantor pusat.
- d. Mencetak laporan-laporan dan hutang piutang reasuransi dan koasuransi.
- e. Mengarsipkan dokumen dan laporan yang berhubungan dengan hutang piutang.
- f. Melaksanakan tugas yang telah dibebankan oleh atasannya.

15. Kepala Bagian Inkaso

Tugas dan tanggung jawab :

- a. Melaksanakan tagihan terhadap tagihan kantor pusat dan tagihan yang dapat ditagih di kantor pusat.

- b. Membuat dan mengirim nota debit dan kredit ke cabang sehubungan dengan penyelesaian hutang piutang cabang yang telah diselesaikan di kantor pusat.
- c. Memonitor pelaksanaan dan prosedur yang berlaku.
- d. Membuat laporan inkaso secara periodik.
- e. Menandatangani premi dan surat tagihan.
- f. Melakukan rekonsiliasi terhadap saldo tagihan dengan pihak yang terkait.
- g. Melaksanakan perintah lainnya atas tugas atasannya.

3.3. Kegiatan/Bidang Usaha PT Asuransi Berdikari

1. Fire Insurance (Asuransi Kebakaran)

Asuransi kebakaran adalah suatu jenis pertanggungan yang memberikan jaminan terhadap resiko-resiko yang disebabkan oleh adanya suatu peristiwa kebakaran terhadap obyek-obyek yang dipertanggungkan.

a. Obyek Pertanggungan

Bangunan, rumah tinggal, toko, restoran, gedung, dan lain-lain perlengkapan yang ada di dalamnya.

b. Resiko Yang Dijamin

Kerugian atau kerusakan yang disebabkan oleh kebakaran, sambaran petir, peledak, kejatuhan pesawat terbang atau benda yang jatuh dari pesawat terbang dan lain-lain.

c. Resiko Yang Tidak Terjamin

Kerugian atau kerusakan langsung atau tidak langsung terhadap obyek pertanggungan yang disebabkan oleh :

- Kebakaran atau peledak yang terjadi karena cacat.
- Perang, huru hara, pemogokan dan kegiatan-kegiatan yang bertujuan merebut kekuasaan.
- Tertabrak kendaraan, akibat perbuatan jahat, gempa bumi dan lain-lain.
- Reaksi atau radiasi atau peledak nuklir atau pencemaran radio aktif.
- Kehilangan barang selama terjadi kebakaran.

d. Perluasan Jaminan

Dengan permintaan khusus dan tambahan premi, jaminan polis kebakaran ini dapat diperluas dengan resiko kerugian terhadap bahaya.

e. Faktor Yang Mempengaruhi Tarif Premi

Besar kecilnya tarif premi untuk pertanggungan kebakaran ini ditentukan oleh berbagai factor.

f. Jangka Waktu Pertanggungan

Jangka waktu pertanggungan 12 bulan atau kurang dan dapat diperpanjang atas persetujuan bersama.

g. Keterangan Yang Diperlukan Untuk Pelaksanaan Penutupan Asuransi :

- Nama dan alamat tertanggung.
- Obyek yang dipertanggungkan.
- Letak dari obyek yang dipertanggungkan.
- Uraian situasi di sekeliling bangunan.

- Dan lain-lain.

h. Pengajuan Klaim

- Menghubungi atau mendatangi langsung ke kantor kami yang terdekat dalam jangka waktu selambat-lambatnya 3 x 24 jam setelah terjadi musibah.
- Setelah surat-surat pendukung klaim anda dipenuhi atau disetujui, penggantian kerugian akan diselesaikan secepatnya.

2. Motor Vehicle Insurance (Asuransi Kendaraan Bermotor)

Asuransi kendaraan bermotor adalah pertanggungan yang memberikan perlindungan kepada pemilik kendaraan bermotor atau pihak yang berkepentingan terhadap kerugian keuangan yang disebabkan kerugian kendaraan bermotor serta kerugian akibat tuntutan hukum yang harus dibayar oleh pemilik atau pemegang kendaraan bermotor terhadap pihak ketiga.

a. Kepentingan yang dapat dipertanggungkan

- Segala macam jenis kendaraan bermotor.
- Peralatan tambahan yang terdapat dalam kendaraan bermotor.

b. Resiko yang terjamin

- Kerugian atau kerusakan pada kendaraan bermotor.
- Kerugian karena kebakaran.
- Tanggung jawab kepada atau menurut hukum.

c. Resiko yang tidak terjamin

- Resiko atau kerugian yang tidak terjamin secara umum.
- Kerugian khusus yang tidak dijamin resikonya.

d. Pelunasan jaminan

- Tanggung jawab menurut hukum terhadap penumpang.
- Kecelakaan pribadi atau sopir dan pembantu sopir.
- Trailer atau kereta gudang.
- Tanggung jawab menurut hukum terhadap pihak ketiga.

e. Faktor yang mempengaruhi suku premi

- Penggunaan kendaraan bermotor tersebut.
- Jenis kendaraan bermotor tersebut.
- Daya angkut kendaraan bermotor tersebut.

f. Keterangan yang diperlukan untuk pelaksanaan penutupan pertanggungan

- Nama dan alamat tertanggung.
- Jenis kendaraan bermotor yang akan diasuransikan.
- Data-data spesifikasi kendaraan.
- Penggunaan kendaraan bermotor tersebut.
- Jenis waktu pertanggungan.
- Luas jaminan yang dikehendaki.
- Harga pertanggungan.

g. Prosedur klaim

Bila terjadi kerusakan atau kerugian, tertanggung harus :

- Memberitahukan kepada tertanggung.
- Segera mengambil langkah-langkah sebatas kemampuan untuk memperkecil kerugian yang diderita.

- Melengkapi dengan keterangan-keterangan dan dokumen-dokumen yang diperlukan penanggung untuk proses penyelesaian klaim.
- Melaporkan kepada polisi dalam hal kerugian atau kerusakan tersebut disebabkan oleh pencurian atau pembongkaran.

3. Erection All Risk (Pondasi Bangunan)

a. Resiko yang tidak terjamin

- Peperangan, huru hara, pemogokan dan lai-lainnya.
- Tindakan disengaja.
- Radiasi nuklir atau radio aktif.
- Pengunduran pekerjaan atau sebagian pekerja.
- Kesalahan perencanaan (faulty desain)
- Kehilangan kontak.
- Pekerja ahli yang keliru atau penggunaan bahan yang salah.
- Wear and tear corrosin oxydatin incrustatin.
- Kehilangan file atau gambar bill yang tidak bisa dinilai dengan uang.
- Kehilangan yang ditemui sewaktu investor ke gudang.

b. Masa pertanggungan

- Masa pemasangan (ersctin period).
- Masa percobaan (testing/trial run) yang di dalam polis maksimum 4 minggu.

c. Harga pertanggungan

- Harga mesin yang ada di proyek yang menjadi tanggung jawab pemilik dan biaya pengangkutan pajak pemasangan dan testing.

- Menurut hukum kepada pihak ketiga ditetapkan sejumlah tertentu sebagai batas kejadian.
- d. Faktor yang mempengaruhi besarnya suku premi dinyatakan dengan premi
- Harga kontrak dan nilai mesin yang dipasang.
 - Pengalaman dari perusahaan.
 - Urutan dari pemasangan.
 - Data kondisi geologinya, hidrologinya dan klaim.
 - Jangka waktu pemasangan.
- e. Resiko sendiri
- Selama masa pemasangan (*during erection*)
 - Selama masa percobaan (*during testing*)
- f. Yang dapat menjadi tertanggung
- Pemasok/supplier pabrik mesin.
 - Pelaksana pasang/kontraktor/sub kontraktor.
- g. Keterangan yang diperlukan untuk melaksanakan penutupan asuransi
- Nama dan alamat pemilik.
 - Nama dan alamat kontraktor.
 - Jenis pekerjaan.
 - Jangka waktu pemasangan.
 - Jangka waktu percobaan.
 - Jumlah pertanggungan yang terperinci.

h. Prosedur Klaim

- Memberitahukan kepada penanggung melalui telepon, faksimili, memberikan kejelasan kerugian kerusakan secara terperinci.
- Melengkapi keterangan dan dokumen untuk proses penyelesaian klaim.
- Mengambil langkah-langkah batas kemampuan untuk memperkecil kerugian tersebut.

4. Marine Cargo Insurance (Pengangkutan Darat, Laut, dan Udara)

Memberikan jaminan atas kecelakaan yang berhubungan dengan alat pengangkutan.

a. Bahaya yang timbul di laut

- Perils of the sea, cuaca buruk, tabrakan, kandas taufan dan bahaya lain yang ada di laut.
- Perils on the sea, bahaya yang di atas lautan seperti pembakaran, pembuangan sampah muatan, peledakan dan lain-lainnya.
- Bahaya yang tidak termasuk di atas, seperti : pencurian, pembakaran, tidak dikirinkan penjual, pecah kerusakan karena kemasukan air.

b. Yang dapat dipertanggungkan

- Barang yang dilindungi hokum.
- Biaya pengangkutan.
- Keuntungan (imaginary profit).

c. Institute Cargo Clause A

Dalam klausa yang paling luas, perils of the sea and perils on the sea dan extraneous risk, tetapi dengan pengecualian tertentu.

d. Institute Cargo Clause B

- Kebakaran dan peledakan dek.
- Kapal kandas, tenggelam atau terbalik.
- Sepanjang mengenai pengangkutan di darat, yaitu sebelum dan sesudah bongkar muat.
- Tabrakan kapal.
- Pembuangan barang ke laut.
- Kail hilang ketika bongkar muat.
- Tanggung gugat.
- Air laut memasuki palka.

e. Institute Cargo Clause C

- Kebakaran dan ledakan.
- Kapal kandas.
- Terbalik sebelum bongkar di pengangkutan darat.
- Tabrakan dengan benda lain.
- Penyelamatan umum.

f. Resiko yang tidak terjamin

- Kerugian yang disengaja.
- Kerugian pembungkusan yang kurang baik.
- Kerugian sifat-sifat ilmiah dari barang itu sendiri, akibat keterlambatan.
- Kerugian bocor susut berat.
- Kerugian perang saudara.
- Kerugian dari senjata atom.

g. Faktor yang mempengaruhi suku premi

- Syarat-syarat polis yang terpilih.
- Container bag case.
- Jenis macam barang yang diangkut.
- Alat pengangkutan yang diperlukan.

h. Masa pertanggungan

Mulai berlaku sejak barang meninggalkan gudang atau tempat penimbunan dan berakhir pada saat barang sudah masuk ke dalam gudang.

i. Perluasan jaminan

- Institute war clause/cargo (resiko perang).
- Institute strike clause (pemogokan).
- Institute maliceus damage clause (niat jahat seseorang).

j. Prosedur klaim

- Memberitahukan kepada penanggung melalui telepon, faksimili, memberikan kejelasan kerugian kerusakan secara terperinci.
- Melengkapi keterangan dan dokumen untuk proses penyelesaian klaim.
- Mengambil langkah-langkah batas kemampuan untuk memperkecil kerugian tersebut.

5. Kontraktor All Risk (Asuransi Pembangunan)

Suatu pertanggungan yang memberikan jaminan kepada kontraktor atas semua kerugian keuangan yang diderita karena proyek teknik bangunan mengalami kecelakaan yang tidak terduga yang mengakibatkan kerusakan fisik dan mesin-mesin dan tanggung jawab hukum dalam kontraktor tersebut.

a. Obyek pertanggungan

Semua pekerjaan teknik sipil, yaitu :

- Perbaikan dan pembangunan jalan raya.
- Pembangunan rumah tinggal, pabrik dan kontraktor.
- Pembangunan fasilitas lapangan terbang.
- Pembangunan irigasi.
- Pembangunan DAM waduk air dan saluran.

b. Kepentingan yang dapat dipertanggungkan

Pekerjaan utama atau permanen (main object), yaitu :

- Kerugian yang menjadi obyek dari kontrak pemilik dan kontraktor.
- Pekerjaan sementara pekerjaan untuk memudahkan pekerjaan utama.
- Bahan yang disuplai oleh pemilik proyek.
- Pekerjaan persiapan.
- Kontruksional plant and equipment.

c. Resiko yang dijamin

Kerugian atau kerusakan yang terjadi atas obyek pertanggungan yang disebabkan oleh keadaan yang sifatnya tiba-tiba dan tidak terduga (sudden and unforeseen) secara fisik bersumber kepada :

- Act of god damage (bencana alam).
- Other than act of god damage (kebakaran).

d. Resiko yang tidak terjamin

- Kehilangan atau kerugian peperangan.
- Kerusakan akibat elektrifikasi.

- Biaya penggantian.

Jaminan yang diperluas menjadi :

- Ongkos pembersihan pembangunan yang runtuh.
- Honorarium arsitek.
- Tanggung jawab hukum pada pihak ketiga.

e. Masa pertanggungan

Ada 2 (dua) macam masa pertanggungan, yaitu masa konstruksi dan masa pemeliharaan peralatan listrik yang rendah maupun menengah.

1. Yang dapat dipertanggungkan

- EDP (Electronic Data Processing) Equipment.
- Electrical dan Radiation Equipment.
- Fasilitas peralatan komunikasi.

2. Luas jaminan elektronik equipment

- Material damage section menjamin kerusakan fisik atas obyek yang dipertanggungkan yang disebabkan oleh : smoke, corrosions, air, kesalahan design, salah pengoperasian dan lain sebagainya.
- External data media section 2 material damage dan loss of information yang diderita extral data media komputer.
- Increase cost of working section 3.

3. Perluasan jaminan

- Cyclon, hurricane, volcaning.
- Strick riot.
- Transportation risk.

- Expediting expenses.
4. Pengecualian umum secara standar polis tidak menjamin resiko
 - Perang saudara.
 - Huru hara pemogokan.
 - Kerusakan/kekurangan.
 - Gangguan gas air atau aliran listrik.
 5. Faktor yang mempengaruhi suku premi
 - Reputasi.
 - Keadaan geologis.
 - Jangka waktu.
 - Jumlah lantai.
 - Situasi.
 - Bencana alam.
 6. Yang dapat menjadi tertanggung
 - Pemilik proyek.
 - Arsitek dan penasehat ahli yang membuat kontrak kerja mengenai perencanaan konsultasi/pengawasan.
 - Sub kontraktor yang mengeejakan kegiatan tertentu yang diperlukan janjinya.
 - Kontraktor.
- f. Prosedur Klaim
- Bila terjadi kerusakan tertanggung harus melaporkan kepada penanggung.

- Mengambil langkah-langkah untuk memperkecil kerugian.
- Melengkapi keterangan, dokumen yang diperlukan untuk penyelesaian klaim.
- Melaporkan kepada polisi dalam hal kerugian.

6. Asuransi Liability

Maksud dan tujuan adalah membebaskan pertanggungan dari kerugian finansial yang mungkin diderita dari tuntutan pihak ketiga penggantian ongkos bantuan ahli hukum.

a. Luas jaminan yang diberikan

- Membebaskan secara yuridis sehubungan dengan kematian dan suatu cacat atau suatu penyakit yang diderita pihak ketiga.
- Semua ongkos perkara dikeluarkan seizing penanggung dan dikeluarkan seizing pihak ketiga dari tertanggung.

b. Yang tidak dijamin

- Kematian yang mempunyai hubungan kerja.
- Tanggung jawab terdapat dalam UU No. 1 Tahun 1970 tentang "keselamatan kerja dari tertanggung terhadap pegawai".

c. Kerugian material

- Barang milik tertanggung.
- Barang yang dititipkan dalam pengawasan tertanggung.
- Kerugian akibat langsung pada pelaksanaan pekerjaan.
- Ledakan diri dan dapat dibagi menjadi :
 1. Rate uap.

2. Mesin-mesin, dll.

- Kerugian bangunan yang bergetar atau kurangnya penyangga.
- Kematian yang terjadi akibat yang ada di atas.

d. Tanggung jawab kematian atau cacat atau kerugian material sebagai akibat yang ada di atas

- Pemilik ataupun penggunaan serta pemakaian kendaraan bermotor oleh tertanggung.
- Bongkar atas kendaraan.
- Serta benda yang dihasilkan.
- Pemakaian lift bila alat ini dipertanggungjawabkan.
- Atas reaksi atom.
- Terjadi sebagai akibat perang.

Liability adalah premier risk penanggung jawab dalam hal terjadi kerugian seperti yang diamond dalam polis jangka waktu pertanggungan maksimum 12 bulan.

7. Machinery Breakdown Insurance

Asuransi machinery breakdown adalah salah satu jenis asuransi engineering yang menjamin kerugian finansial karena kerusakan fisik yang bersifat tiba-tiba atas peralatan mesin motor.

a. Kepentingan yang dapat dipertanggungjawabkan

- Sewa jenis klaim.
- Perlengkapan dan peralatan pabrik.

b. Yang dapat menjadi tertanggung

- Kerusakan secara tiba-tiba apakah sedang dibersihkan, sedang dibongkar untuk kebutuhan overhaul atau sedang istirahat.
- Faulty design/sadlah perencanaan.
- Shortage of water.
- Physical explosion.
- Dan lain sebagainya.

c. Resiko yang tidak dijamin

- Kehilangan atau kerugian akibat peperangan.
- Kerusakan akibat elektrifikasi.
- Tanggung jawab hukum pada pihak ketiga.

d. Jangka waktu pertanggungan

Jangka waktu ini adalah tahunan, namun demikian bila diikuti dengan suatu perjanjian bahwa selanjutnya akan diperpanjang dan sementara dapat dalam jangka waktu pendek.

e. Harga pertanggungan

Harga asuransi dalam machinery break down disebut juga new replacement value (NRV), yaitu harga mesin baru di tambah pajak, pemasangan dan ongkos transport.

f. Prosedur Klaim

- Melaporkan kepada penanggung bila terjadi.
- Melaporkan ke polisi pada besarnya pertanggungan.

- Mengambil langkah-langkah untuk memperkecil kerugian yang diderita.
- Melengkapi dokumen dan keterangan dalam proses penyelesaian klaim.