

STRATEGI PENGEMBANGAN ASURANSI TANAMAN KELAPA SAWIT DENGAN PENDEKATAN MODEL BISNIS KANVAS (STUDI KASUS DI PT ASURANSI TRI PAKARTA)

STRATEGY FOR DEVELOPING PALM OIL GROWING TREE INSURANCE BY BUSINESS MODEL CANVAS (CASE STUDY OF PT. ASURANSI TRI PAKARTA)

Sunarto^{*)1}, Arief Daryanto^{**)}, Agus Maulana^{*)}

^{*)}Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Raya Pajajaran Bogor 16151, Indonesia

^{**)}Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University

Jl. Agatis, Kampus IPB Dramaga, Bogor 16680, Indonesia

Abstract: Indonesia is the largest country producing palm oil. The existence of climate change in the form of El Nino has had an impact on the sustainability of oil palm plantations, with the fire of land and oil palm plantations. The purpose of this study is to design a prototype of future business models that will be used to develop palm oil insurance. The analytical method used is a business model canvas (BMC) approach equipped and SWOT. Data used in the form of primary data and secondary data. Data collection is done through observation, interviews, questionnaires and literature studies. The sampling technique is by non-probability sampling-purposive sampling with the hope that the selected sample has the knowledge, expertise and competence in the field studied in this study. Based on the results of the research, it shows that the highest strength lies in the elements of Key Partners and Channels with values of 4.1 and 3.7. Furthermore, the highest weaknesses are indicated by Key Activities and Key Resources elements with values of 3.10 and 3.00. Both have relatively low weaknesses compared to the weaknesses of other elements. The highest opportunity lies in the Customer Segment element with a value of 4.2 and Customer Relationship with a value of 3.97. Threats in all segments are classified as low with values between 3 and 3.4. High weakness in the Revenue Stream and Cost Structure elements. Company need to improve elements: customer relationship, value proposition, key activities, key partners, key resources, and channels.

Keywords: BMC, insurance for palm oil plantation, strategy, business model, SWOT

Abstrak: Indonesia adalah negara penghasil kelapa sawit terbesar. Adanya perubahan iklim dalam bentuk El Nino telah berdampak pada keberlanjutan perkebunan kelapa sawit, dengan kebakaran lahan dan perkebunan kelapa sawit. Tujuan penelitian ini adalah merancang prototype model bisnis masa depan yang akan digunakan pengembangan asuransi kelapa sawit. Metode analisis yang digunakan adalah dengan pendekatan kanvas model bisnis (BMC) dilengkapi dan SWOT. Data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner dan studi literatur. Teknik pengambilan sampel adalah dengan *non-probability sampling-purposive sampling* dengan harapan bahwa sampel yang dipilih memiliki pengetahuan, keahlian dan kompetensi dalam bidang yang dipelajari dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa kekuatan tertinggi terletak pada elemen Mitra Kunci dan Saluran dengan nilai 4.1 dan 3.7. Selain itu, kelemahan tertinggi ditunjukkan oleh Kegiatan Utama dan elemen Sumber Daya Utama dengan nilai 3,10 dan 3,00. Keduanya memiliki kelemahan yang relatif rendah dibandingkan dengan kelemahan elemen lainnya. Peluang tertinggi terletak pada elemen Segmen *Customer* dengan nilai 4.2 dan Hubungan Pelanggan dengan nilai 3.97. Ancaman di semua segmen diklasifikasikan rendah dengan nilai antara 3 dan 3,4. Kelemahan tinggi dalam elemen Aliran Pendapatan dan Struktur Biaya. Perusahaan perlu memperbaiki elemen Segmen Hubungan Pelanggan, Preposisi Nilai, Aktivitas Kunci, Mitra Kunci, Sumber Daya Utama dan Saluran.

Kata kunci: BMC, asuransi untuk tanaman kelapa sawit, strategi, model bisnis, SWOT

¹ Corresponding author:
Email: sunartojkt@gmail.com

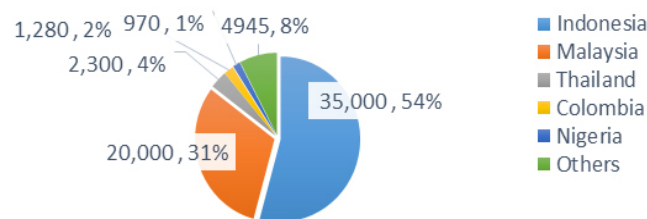
PENDAHULUAN

Tanaman kelapa sawit (*alaeis guineensis jacg.*) merupakan salah satu komoditas perkebunan unggulan Indonesia. Industri kelapa sawit menjadi salah satu industri yang potensial untuk berkembang di masa depan (Robbani *et al.* 2015). Hal ini dikarenakan Indonesia merupakan negara penghasil sawit terbesar di dunia. Berdasarkan data dari United States Departement of Agriculture tahun 2016, Indonesia menguasai 54% pasar sawit dunia, disusul Malaysia 31% dan Thailand 4%. Pada Gambar 1 menggambarkan produsen kelapa sawit dunia. Namun demikian, perubahan iklim (*climate change*) dalam bentuk El Nino telah berdampak kepada kelangsungan perkebunan kelapa sawit. EL Nino merupakan fenomena naiknya suhu permukaan air laut di Samudera Pasifik (di atas rata-rata suhu normal), terutama bagian timur dan tengah. Dampak dari El Nino adalah semakin panjangnya musim kemarau dibandingkan dengan kondisi normal. Dengan semakin panjang musim kemarau, maka suhu udara menjadi panas dan menimbulkan dampak kebakaran hutan dan lahan.

Menurut (Indriantoro *et al.* 2012) isu lingkungan selama ini dianggap sebagai salah satu faktor penghambat dalam pengembangan kelapa sawit Indonesia, yakni kebakaran hutan. Luas kebakaran lahan dan hutan antara tahun 2012 – 2017 sesuai dengan data Kementerian Lingkungan hidup nampak seperti Gambar 2 (Sipongi. menlhk.go.id). Pada saat gejala El Nino tahun 2015, luas

areal hutan dan lahan yang terbakar mencapai 261.060 hektar. Luas areal hutan dan lahan yang terbakar 2 kali lebih besar dari dampak EL Nino tahun 1997.

Berdasarkan data Bank Dunia *Forest Fire Note* tahun 2016, dampak yang ditimbulkan dari kebakaran lahan dan hutan pada tahun 2015 diperkirakan sebesar Rp221 Triliun atau US\$ 16.124 juta. Nilai ini dua kali lebih besar dari baik ekonomi, sosial dan material merugikan masyarakat. Dampak yang ditanggung masyarakat tidak hanya dari sisi kesehatan seperti ISPA, pneumonia, asma, penyakit mata, dan penyakit kulit namun juga memengaruhi sendi ekonomi lainnya seperti pertanian, lingkungan hidup, transportasi, perdagangan, pariwisata dan pendidikan. Pertanian sebagai salah satu sektor yang terdampak adalah bisnis yang berisiko. Para petani menghadapi beragam cuaca, hama, penyakit, persediaan input, dan risiko terkait pasar (Hazell, 1992). Usaha di sektor pertanian juga dihadapkan pada risiko ketidakpastian yang cukup tinggi dan petani selama ini menanggung sendiri risiko ketidakpastian tersebut (Pasaribu *et al.* 2010). Ketidakpastian yang tinggi membuat petani tidak bisa bekerja dengan aman dan tenang. Diperlukan strategi yang tepat didalam menghadapi ketidakpastian tersebut. Untuk mengatasi ketidakpastian yang tinggi, pendekatan sistem proteksi melalui pengembangan asuransi pertanian sangat layak dipertimbangkan (Sumaryanto dan Nurmanaf 2017). Asuransi semakin dianjurkan sebagai strategi yang dilakukan menghadapi adaptasi perubahan iklim (Thomas *et al.* 2011).



Gambar 1. Produksi CPO tahun 2016 per negara (United States Departement of Agriculture, 2017)



Gambar 2. Luas kebakaran hutan dan lahan 2012-2017

Asuransi dapat memberikan keamanan financial terhadap dampak ekonomi dari kondisi iklim dan beberapa risiko perubahan iklim, dan lebih efektif daripada menahan sendiri (Nnadil *et al.* 2013). Petani bisa menahan sendiri, namun risikonya terlalu besar karena tingkat kerusakan dari pertanian baik karena cuaca, hama dan penyakit cukup besar. Asuransi juga memainkan peran penting dalam melindungi pendapatan setiap petani, namun asuransi di bidang pertanian masih kurang berkembang (Pocuca *et al.* 2013). Boer (2012) mengatakan Asuransi ini tidak berkembang dengan baik karena pelaksanaannya sulit dan biaya operasional tinggi. Tingkat risiko yang tinggi dan biaya operasional yang tinggi, menyebabkan perusahaan asuransi tidak fokus menggarap asuransi pertanian ini.

Asuransi pertanian sebagai salah satu mitigasi risiko sangat diperlukan dalam mengurangi ketidakpastian petani. Pengembangan asuransi pertanian sebagai salah satu upaya untuk penanganan risiko produksi petani (Saptana *et al.* 2010). Di hampir semua negara, pemerintah telah menyadari bahwa asuransi pertanian adalah instrumen penting untuk membantu petani mengelola dampak keuangan dari risiko produksi, terutama yang disebabkan oleh cuaca atau hama yang tidak terkendali dan penyakit (Dick dan Wang, 2010). Diperlukan skema asuransi pertanian secara tepat dan sesuai dengan kondisi para petani. Skema asuransi pertanian akan berhasil bekerja dengan tiga cara yaitu koordinasi peran aktif pemerintah, para petani dan perusahaan asuransi (Pasaribu, 2010).

Melihat dampaknya yang besar terhadap perekonomian terutama petani, Pada tanggal 6 Agustus 2013 Pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No. 19 tahun 2013 mengenai Perlindungan dan Pemberdayaan Petani. Di dalam pasal 7 (2) disebutkan bahwa salah strategi perlindungan petani dilakukan melalui asuransi pertanian. Peraturan pelaksanaannya yaitu Peraturan Menteri Pertanian RI No. 40/Permentan/SR.230/7/2015 tentang fasilitasi Asuransi Pertanian dalam pasal 6 disebutkan bahwa Asuransi Pertanian meliputi Asuransi Tanaman dan Asuransi Ternak. Kemudian pasal 8 (1) menyebutkan bahwa Asuransi Tanaman sebagaimana dimaksud dalam meliputi tanaman pangan, hortikultura,

dan perkebunan. Namun, untuk jenis tanaman yang saat ini sudah diasuransikan dengan subsidi premi dari APBN adalah tanaman pangan berupa tanaman padi dan juga ternak. Sedangkan untuk tanaman perkebunan berupa kelapa sawit belum disubsidi dan preminya bersifat swadaya.

Berdasarkan data dari Dirjen Perkebunan, luas kebun kelapa sawit tahun 2016 sebesar 11.672.861 ha. Dengan asumsi rata-rata nilai pertanggungungan per hektar Rp15 juta, maka nilai total kebun sebesar Rp175.092.915.000.000. Rata-rata tarif premi asuransi kelapa sawit di pasar asuransi 2,5%/tahun, maka potensi premi yang dapat dikumpulkan industri asuransi sebesar Rp437.732.287.500/tahun. Data Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) bahwa Total premi asuransi umum tahun 2016 sebesar Rp63,4 Triliun dan tahun 2015 sebesar Rp57,6 Triliun.

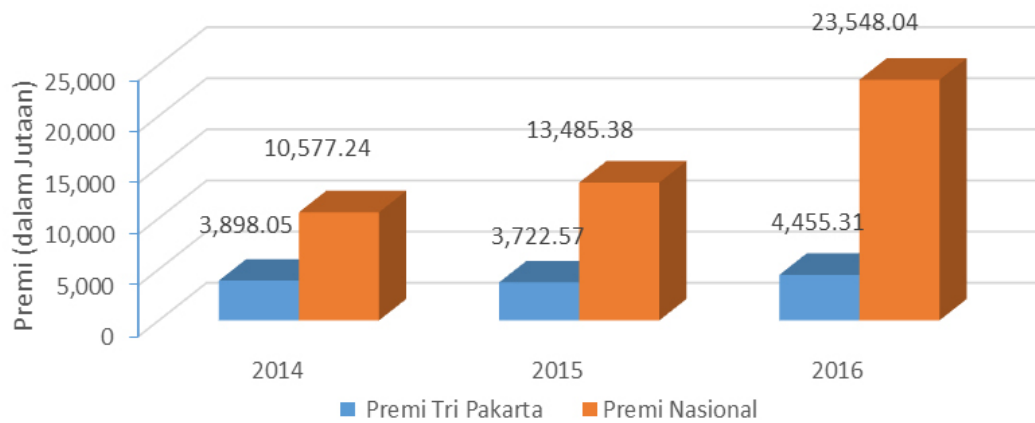
Premi asuransi kelapa sawit berdasarkan data BPPDAN yang dikumpulkan tahun 2016 ini sebesar Rp23,55 Milyar atau 0,037% dari premi asuransi umum nasional dan Rp 13,49 Milyar atau 0,023% di tahun 2015. Hal ini sangat jauh dari estimasi premi yang diperkirakan atau baru sekitar 5.38% dari potensinya. Dengan demikian potensi asuransi perkebunan kelapa sawit yang dapat dikembangkan di Indonesia masih besar. Data premi asuransi kelapa sawit tahun 2015 dan 2016 seperti Tabel 1.

PT Asuransi Tri Pakarta sebagai salah satu pelaku industri di asuransi umum, melihat peluang bisnis asuransi tanaman kelapa sawit cukup besar. Asuransi Tri Pakarta dalam memasarkan produk ini sebagian besar masih *bancassurance* yaitu aktivitas kerjasama antara Bank dengan perusahaan asuransi dalam rangka memasarkannya. Model bisnis yang diterapkan adalah referensi yaitu bank mereferensikan produk asuransi, yang tidak menjadi persyaratan untuk memperoleh suatu produk perbankan kepada nasabah. Dengan menggunakan model bisnis tersebut, pada tahun 2016 menghasilkan pendapatan premi sebesar Rp4.455,31 juta (0,91%) dari potensi premi nasional atau 18,91% dari realisasi premi nasional seperti Gambar 3.

Tabel 1. Premi asuransi nasional asuransi umum dan premi asuransi tanaman kelapa sawit dalam rupiah

Premi	2015	2016
Gross premi asuransi umum	57.610.000.000.000	63.400.000.000.000
Premi asuransi kelapa sawit	13.485.380.000	23.548.040.000
Persentase	0,023%	0,037%

Sumber: Asosiasi Asuransi Umum Indonesia Tahun 2017



Gambar 3. Perbandingan data premi asuransi tanaman kelapa sawit 2014-2016

Pangsa pasar pendapatan premi asuransi tanaman kelapa sawit di asuransi Tri Pakarta sebesar 18.91% tersebut, sumber bisnis saat ini sebagian besar berasal dari PT. Bank Negara Indonesia (BNI). Premi asuransi tanaman kelapa sawit tersebut belum signifikan jika dibandingkan potensi premi secara nasional berdasarkan luas perkebunan kelapa sawit. Dengan demikian diperlukan model bisnis yang tepat didalam mengembangkan dan mendapatkan premi yang lebih besar untuk asuransi tanaman kelapa sawit ini. Model bisnis ini dapat menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan dan menangkap nilai. Model bisnis sebagai representasi dari nilai logika suatu organisasi dalam hal bagaimana ia menciptakan dan menangkap nilai pelanggan dan dapat secara singkat diwakili oleh elemen yang saling terkait terhadap pelanggan, proposisi nilai, arsitektur organisasi dan dimensi ekonomi (Fietl, 2013).

PT. Asuransi Tri Pakarta sebagai perusahaan asuransi umum yang mempunyai produk asuransi tanaman kelapa sawit, diharapkan mempunyai strategi berdasarkan model bisnis yang tepat didalam pelaksanaan pengembangan asuransi tanaman kelapa sawit. Hal ini sangat penting untuk pengembangan perusahaan dimasa yang akan datang dan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Terkait dengan hal tersebut perumusan masalahnya 1) bagaimana gambaran model bisnis asuransi tanaman kelapa sawit yang dijalankan oleh Asuransi Tri Pakarta dengan pendekatan Bisnis Model Kanvas; 2) apa saja strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan asuransi tanaman kelapa sawit; 3) bagaimana bisnis model kanvas baru hasil pengembangan bisnis yang sudah diperbaiki.

Penelitian dengan BMC atas usaha asuransi pertanian juga dilakukan antara lain oleh Adhitya, 2016. Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya adalah terletak pada studi kasus yaitu PT. Asuransi Tri Pakarta. Penelitian analisis BMC sebelumnya menggunakan potret lingkungan bisnis perusahaan, atas kekuatan pasar, kekuatan industri, trend kunci dan kekuatan ekonomi makro. Dalam membuat analisis BMC yang baru, peneliti melakukan SWOT analisis sembilan elemen BMC, untuk mendapatkan kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman atas masing-masing elemen. Hasil dari SWOT analisis dapat digunakan sebagai dasar membuat model bisnis BMC dan menjadikan kebaruan serta membedakan dengan penelitian sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan 1) melakukan identifikasi gambaran model bisnis asuransi tanaman kelapa sawit yang dijalankan oleh PT. Asuransi Tri Pakarta, 2) merumuskan strategi yang perlu dijalankan dalam meningkatkan asuransi tanaman kelapa sawit, 3) membuat model bisnis kanvas baru untuk asuransi tanaman kelapa sawit di PT. Asuransi Tri Pakarta.

Ruang lingkup penelitian difokuskan pada model bisnis asuransi tanaman kelapa sawit yang saat ini dijalankan oleh PT Asuransi Tri Pakarta, dengan mengidentifikasi dan menganalisis model bisnis saat ini menggunakan bisnis model kanvas (*business model canvas*), mendesign prototipe bisnis model kanvas dan merumuskan strategi pengembangan bisnis Asuransi Tri Pakarta dimasa mendatang.

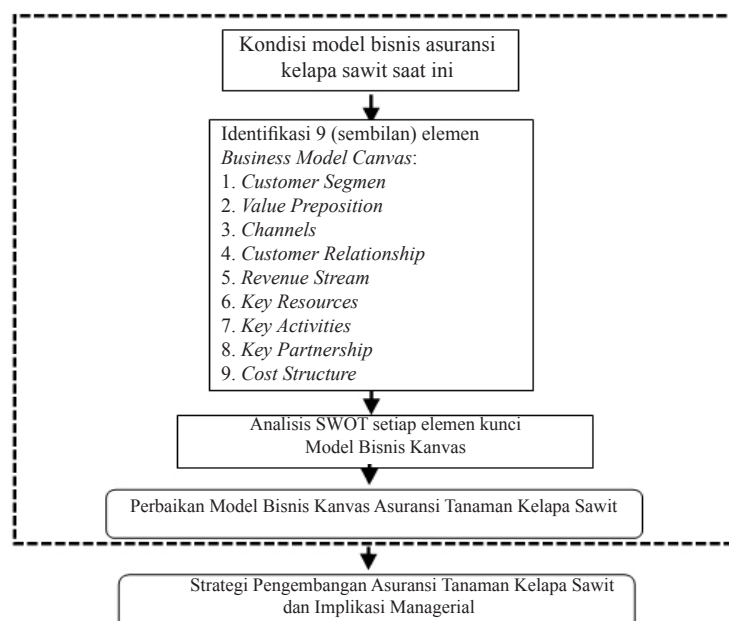
METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT Asuransi Tri Pakarta Kantor Pusat, Jalan Falatehan No 17-19, Kebayoran Baru, Jakarta, Indonesia. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung dari bulan September-Oktober 2018. Teknik pengambilan responden dengan cara *non probability sampling-purposive sampling* dengan harapan sampel yang dipilih memiliki pengetahuan, keahlian dan kompetensi dibidang yang dikaji dalam penelitian ini di PT Asuransi Tri Pakarta. Beberapa hal sebagai syarat menjadi responden sebagai berikut: 1) Minimum bekerja 10 tahun di Industri Asuransi; 2). Posisi/Jabatan minimum *Manager*; 3). Bekerja di bidang Teknik *Underwriting*, *Klaim & Marketing*. Responden Internal perusahaan antara lain GM Marketing BNI, GM Marketing Non BNI, Manager Underwriting Reasuransi Fire, dan Branch Manager Pekanbaru, dan Branch Manager Palembang. Responden Eksternal Perusahaan antara lain Pengurus Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI) dan praktisi asuransi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berupa hasil wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan dengan bantuan kuesioner dengan responden. Sedangkan data sekunder sebagai pelengkap dari data primer yang relevan dengan penelitian ini berupa studi kepustakaan seperti data laporan tahunan, jurnal, buku, kajian penelitian terdahulu, internet dan sumber lainnya yang berkenaan dengan obyek penelitian.

Pendekatan analisis penelitian menggunakan pendekatan *business model canvas* (BMC) dengan melakukan identifikasi model bisnis asuransi tanaman kelapa sawit saat ini, kemudian disusun *business model canvas* baru yang telah disempurnakan. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), BMC dapat menyederhanakan model bisnis yang *relative* rumit menjadi lebih sederhana dengan menggunakan lembar kanvas tanpa mengurangi keakuratannya dalam mengidentifikasi, merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi suatu model bisnis dalam sebuah perusahaan atau organisasi. *Business Model Canvas* dapat menganalisis sembilan elemen yang menunjukkan dasar-dasar logika bagaimana perusahaan dapat menghasilkan uang (Pasek *et al.* 2017). Berdasarkan identifikasi atas sembilan elemen bisnis kanvas, dapat diketahui elemen mana saja yang perlu dilakukan perbaikan dan perubahan. Perubahan pada setiap elemen model bisnis harus dilihat sebagai satu kesatuan model bisnis (Cindhy *et al.* 2015).

Dalam penelitian ini, dimulai dengan melakukan identifikasi dan analisis terhadap model bisnis asuransi kelapa sawit yang diterapkan di Asuransi Tri Pakarta saat ini. Identifikasi model bisnis menggunakan pendekatan BMC. Kemudian dilakukan analisis atas kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (analisis SWOT) terhadap 9 (sembilan) elemen BMC. Tahapan akhir dalam penelitian adalah menyusun BMC baru setelah dilakukan analisis SWOT. Kerangka pemikiran penelitian selengkapnya pada Gambar 4.



Gambar 4. Kerangka pemikiran penelitian










HASIL

Identifikasi Bisnis Model Kanvas saat ini

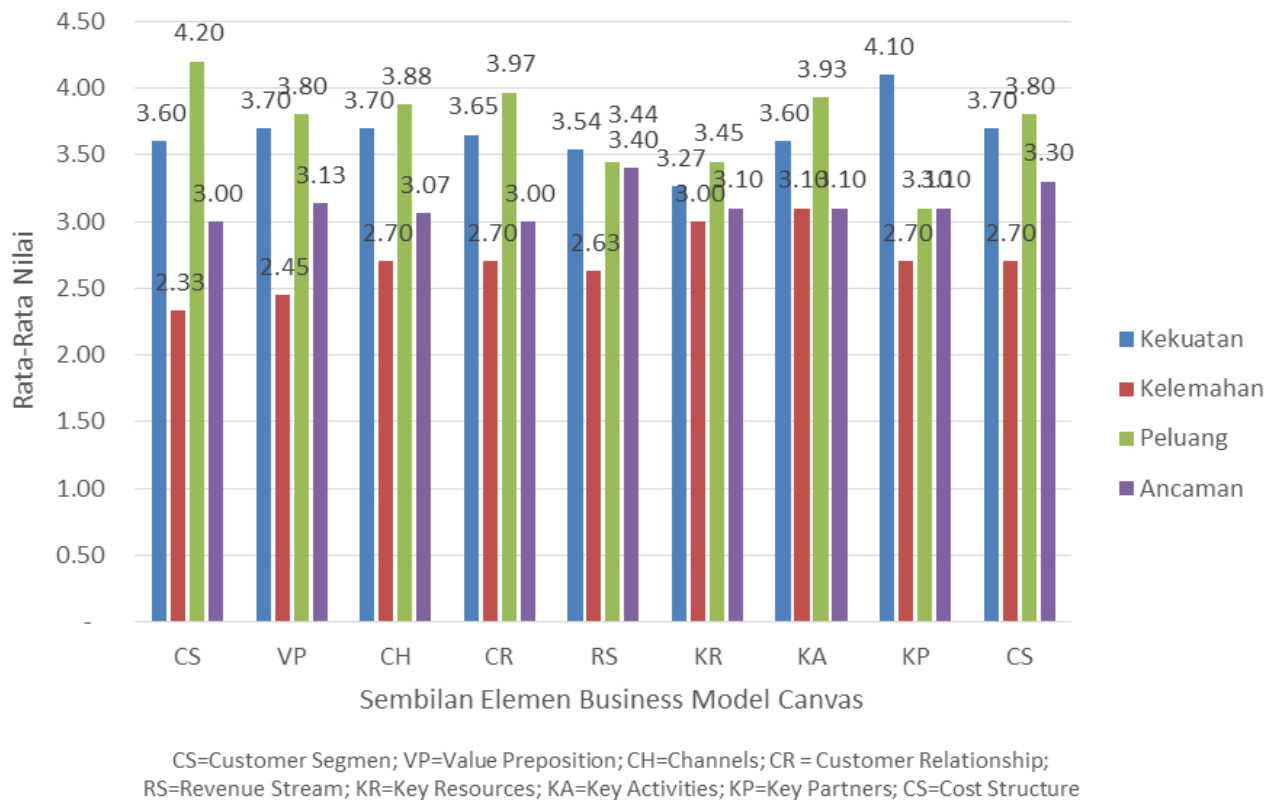
Analisis model bisnis pada perusahaan untuk mengetahui strategi pengembangan asuransi kelapa sawit dilakukan menggunakan metode *business model canvas*. Pengambilan data melibatkan pihak terkait asuransi kelapa sawit seperti GM Marketing BNI, GM Marketing Non BNI, Kepala Cabang Pekanbaru, Kepala Cabang Palembang, Manager *Underwriting* Reasuransi. Hasil identifikasi business model canvas asuransi kelapa sawit saat ini seperti pada Gambar 5.

Analisis SWOT dilakukan meliputi aspek kekuatan (*strong*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threath*) pada sembilan elemen model kanvas yang tercipta dengan memberikan skoring pada masing-masing elemen. Hasil perhitungan manual terhadap sembilan elemen kanvas model bisnis PT Asuransi Tri Pakarta yang dirangkum pada Gambar 6.

Berdasarkan hasil interpretasi pada grafik menunjukkan bahwa kekuatan PT Asuransi Tri Pakarta yang paling tinggi terletak pada elemen *key partnership* (KP), yang memiliki nilai tertinggi sebesar 4,1. Hal ini dikarenakan perusahaan fokus dan mempunyai hubungan yang baik dengan mitra utama. Selanjutnya kelemahan yang tinggi ditunjukkan pada elemen *key activities* (KA) dengan nilai sebesar 3,10. Aktifitas pemasaran produk mudah ditiru dan pelaksanaan riset dan pengembangan produk kurang. Untuk peluang yang bernilai paling tinggi berada pada elemen *customer segment* (CS) dengan nilai sebesar 4,2. Hal ini dikarenakan perusahaan mendapatkan dukungan dari perbankan dan memiliki segmentasi pelanggan yang baik. Ancaman tertinggi terletak pada elemen *Revenue Stream* (RS) bernilai 3,40 Hal ini dikarenakan persaingan yang ketat antara pelaku industri asuransi, dan perusahaan tergantung pada satu arus sumber pendapatan yang mungkin hilang dimasa depan.

 <p>KEY PARTNERS</p> <p>Perbankan Broker Agen</p>	 <p>KEY ACTIVITIES</p> <p><i>Direct selling</i> Sosialisasi dan penyuluhan</p>	 <p>VALUE PREPOSITIONS</p> <p>Jasa Asuransi Tanaman Kelapa sawit (jaminan kerugian akibat : kebakaran, petir, kejatuhan pesawat, peledakan, asap)</p>	 <p>CUSTOMER RELATIONSHIPS</p> <p>Program kunjungan, <i>loyalty program</i></p>	 <p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <p>Perusahaan kelapa sawit, Petani kelapa sawit, Perbankan,</p>
 <p>KEY RESOURCES</p> <p>Sumber daya manusia, Teknologi, modal usaha, sarana dan prasarana</p>		 <p>CHANNELS</p> <p>Bank BNI Broker Agen <i>Direct Marketing</i></p>		
 <p>COST STRUCTURE</p> <p>Biaya Pegawai Biaya umum dan administrasi Biaya pemasaran Biaya klaim Biaya survey</p>			 <p>REVENUE STREAMS</p> <p>Premi, Hasil investasi</p>	

Gambar 5. Bisnis model kanvas saat ini



Gambar 6. Sembilan bisnis model kanvas

Lima elemen dari masing-masing Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman (SWOT), antara lain sebagai berikut :

1. Kekuatan :

- a. Mempunyai hubungan sangat baik dengan mitra utama.
- b. Hubungan dengan *customer* kuat, didukung lokasi strategis dan kantor cabang tersebar di seluruh Indonesia
- c. Memiliki citra dan nama baik, dengan terus-menerus mendapatkan *customer* baru
- d. Aktivitas kunci antar unit terintegrasi dengan baik melalui sistem informasi teknologi.
- e. Memiliki kondisi keuangan kuat, dengan arus pendapatan premi berulang dari perpanjangan polis

2. Kelemahan :

- a. Kompetensi SDM masih kurang mengenai produk asuransi tanaman kelapa sawit.
- b. Aktivitas pemasaran produk mudah ditiru
- c. Hubungan kerja dengan mitra utama dapat menimbulkan dispute klaim asuransi
- d. Pelaksanaan riset dan pengembangan produk kurang

e. Biaya operasional yang kurang efisien

3. Peluang :

- a) Luas lahan tanaman sawit yang meningkatkan hubungan dengan *customer*.
- b) Kondisi ekonomi yang terus tumbuh sehingga meningkatkan jumlah pelanggan.
- c) Hubungan yang erat antara perusahaan dengan *customer*
- d) Dukungan perbankan untuk pelayanan segmen *customer* yang lebih baik
- e) Penggunaan teknologi untuk efisiensi dan efektivitas saluran.

4. Ancaman

- a. Persaingan antara pelaku industri asuransi yang ketat menurunkan margin keuntungan.
- b. Pesaing mengancam saluran (*channel*) pemasaran produk
- c. Kolaborasi mitra dengan pesaing
- d. Budaya membuka lahan dengan membakar hutan yang tidak menguntungkan perusahaan.
- e. Kondisi hukum yang mengancam biaya klaim dan tidak bisa diprediksi

Strategi Dalam Meningkatkan Asuransi Tanaman Kelapa Sawit.

Dari elemen terbesar model bisnis kelapa sawit baik dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) maupun faktor eksternal (peluang dan ancaman), maka dilakukan formulasi strategi dengan menggunakan matrix SWOT sebagai dasar dalam membuat alternatif strategi. Beberapa alternatif Strategi yang dihasilkan dari matrix SWOT antara lain :

1. Strategi SO

Strategi S-O (*Strength - Opportunities*) yaitu strategi yang menggunakan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi yang dihasilkan:

- 1) Program *customer relationship* seperti Mitigasi risiko/ bencana, cara budi daya yang baik dan benar, wirausaha (S1, S2, O3, O4)
- 2) Memperluas *channel* pemasaran secara Business to Business (B2B) melalui Koperasi Unit Desa (KUD), dan Asosiasi pelaku di tanaman sawit seperti GAPKI, APKASINDO, APPKSI. (S2, S3, S5, O1, O2, O5)

2. Strategi WO

Strategi W-O (*Weaknesses - Opportunities*) yaitu strategi berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki. Strategi yang dihasilkan:

- 1) Memanfaatkan teknologi informasi untuk pemasaran produk (W2, W5, O4, O5)
- 2) Perluasan Jaminan bencana alam (banjir), Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) dan binatang buas, dengan premi kompetitive (W3,W4, O4)

3. Strategi ST

Strategi ST (*Strength-Threats*) adalah strategi untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman. Strategi yang dihasilkan:

- 1) Berkolaborasi dengan mitra baru seperti Dinas Pertanian di daerah penghasil kelapa sawit. (S2, S5, T1, T3)

4. Strategi WT

Strategi *Weaknesses - Threats* (W-T) adalah strategi yang didasarkan pada bagaimana meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman. Strategi yang dihasilkan:

- 1) *In house training* dan *public training* dibidang asuransi tanaman kelapa sawit (W1, W4, T4, T5)

Beberapa alternatif strategi tersebut dilakukan untuk masing-masing elemen BMC sebagai berikut:

a. Strategi *Customer Relationship* (S-O)

Pada pada analisis elemen ini mendapatkan hasil kekuatan 3,65 (tinggi) dan peluang 3,97 (tinggi) tertinggi setelah elemen CS. Tingginya kekuatan pada elemen ini berupa adanya hubungan yang kuat dan cocok dengan nasabah, perusahaan mempunyai merek/ citra yang kuat dengan mengikat nasabah. Peluang dari elemen ini tinggi dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam melakukan personalisasi hubungan dengan nasabah dan kemampuan perusahaan dalam mengenali nasabah yang tidak menguntungkan. Perusahaan dapat melakukan strategi program *customer relationship* seperti: Mitigasi risiko/ bencana, Cara budidaya yang baik dan benar, Wirausaha. Strategi ini akan meningkatkan hubungan yang semakin kuat antara perusahaan dengan nasabah.

b. Strategi *Key Activities* (W-O)

Berdasarkan pada pada analisis elemen ini mendapatkan hasil kelemahan 3,1 (sedang) dan peluang 3,93 (tinggi) tertinggi setelah elemen CS dan CR. Peluang dari elemen ini tinggi dipengaruhi oleh perusahaan yang sudah dapat menstandarisasi beberapa aktivitas kunci dan meningkatkan efisiensi secara umum. Hal ini dapat dipergunakan untuk mengatasi kelemahan yang ada yaitu dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk pemasaran produk.

c. Strategi *Key Resources* (S-T)

Berdasarkan pada analisis elemen ini mendapatkan hasil nilai kekuatan 4,1 (sedang) dan ancaman 3,10 (sedang). Kekuatan elemen ini tertinggi diantara seluruh kekuatan elemen di sembilan elemen BMC. Hal ini dipengaruhi bahwa perusahaan berfokus dan bekerja dengan mitra dan perusahaan menikmati hubungan kerja yang baik dengan mitra utama. Ancaman elemen berasal dari ada

kemungkinan mitra berkolaborasi dengan pesaing dan perusahaan dengan mudah kehilangan salah satu mitra. Untuk itu strategi yang bisa dibangun perusahaan adalah dengan berkolaborasi dengan mitra baru seperti Dinas Pertanian khususnya di daerah penghasil kelapa sawit.

d. Strategi *Key Activities* (W-T)

Elemen KR ini memiliki kelemahan 3,00 (sedang) dan ancaman 3,10 (tinggi). Kelemahan elemen KR ini tertinggi dibandingkan elemen lainnya setelah *Key Activities*. Hal ini dipengaruhi oleh sumber daya perusahaan yang mudah ditiru oleh pesaing. Ancaman elemen tinggi dipengaruhi oleh gangguan pasokan sumber daya khususnya tenaga kerja yang ahli. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia, maka semakin meningkat pula efisiensi dan produktivitas suatu perusahaan atau organisasi (Prasetyo, 2018). Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut, perusahaan sebaiknya mempunyai strategi mempunyai banyak tenaga ahli, baik dibidang teknik underwriting, klaim dan pemasaran asuransi kelapa sawit. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan bisa berupa *inhouse training* maupun *public training* khusus dibidang asuransi tanaman kelapa sawit.

e. Strategi *Value Proposition* (W-O)

Elemen *Value Proposition* ini memiliki kelemahan 2,45 (rendah) dan peluang 3,80 (sedang). *Value proposition* merupakan nilai yang membuat pelanggan tetap bertahan atau memilih. Penciptaan proposisi nilai baru pada perancangan model bisnis dimasa depan akan memengaruhi setiap unsur bisnis model kanvas (Azhar *et al.* 2017). *Value propositions* produk asuransi kelapa sawit yang menjamin kebakaran hutan, semak dan alang-alang, kedepan perlu dilengkapi dengan jaminan yang lengkap seperti bencana alam (banjir), Organisme Pengganggu Tanaman (OPT) dan binatang buas, dengan premi kompetitive. Keunikan produk ini yang menentukan mengapa produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan.

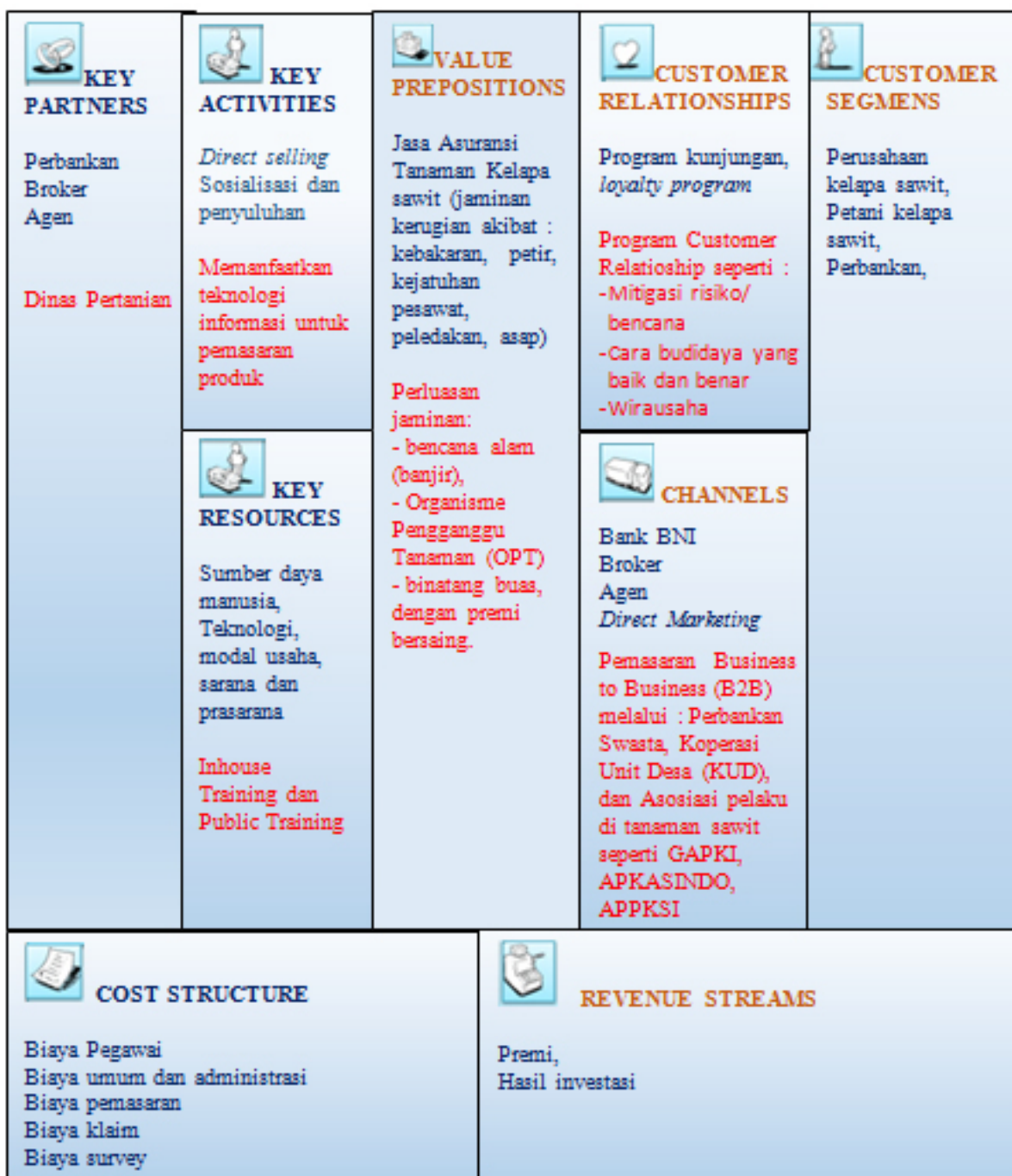
f. Strategi *Channels* (SO)

Elemen *Channels* ini memiliki kekuatan 3,7 (tinggi) dan peluang 3,07 (tinggi). *Channels* adalah elemen yang menyatakan bagaimana perusahaan

berkomunikasi dengan segmen pelanggannya dan menyampaikan *value propositions*-nya. Komunikasi, distribusi dan saluran penjualan adalah faktor-faktor yang memungkinkan perusahaan berinteraksi dengan pelanggan dan berperan penting dalam proses yang dialami oleh pelanggan. *Channels* meliputi cara-cara meningkatkan kesadaran (*awareness*), memudahkan pelanggan menilai, membantu pelanggan membeli produk atau jasanya, menyampaikan produk/ jasanya, dan memberi bantuan purnajual. Perusahaan dapat menambah strategi *channel* pemasaran secara Business to Business (B2B) melalui Koperasi Unit Desa (KUD), dan Asosiasi pelaku di tanaman sawit seperti Gabungan Pengusaha Kelapa sawit Indonesia (GAPKI), Asosiasi Petani kelapa Sawit. Hasil penelitian tersebut, model bisnis kanvas perbaikan seperti pada Gambar 7.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini dilakukan untuk menyusun alternatif strategi pengembangan model bisnis asuransi tanaman kelapa sawit di PT. Asuransi Tri Pakarta menggunakan Bisnis Model Kanvas. Berdasarkan hasil penelitian, strategi perusahaan yang dapat dilakukan untuk peningkatan elemen *Customer Relationship* adalah melalui program *Customer Relationship* seperti mitigasi risiko/ bencana, cara budidaya yang baik dan benar, dan wirausaha. Perusahaan juga dapat meningkatkan *Key Activities* yaitu melalui strategi memanfaatkan teknologi informasi untuk pemasaran produk. Strategi perusahaan menambah *Key Partners* untuk mengurangi ancaman kehilangan mitra melalui cara berkolaborasi dengan mitra baru seperti Dinas Pertanian khususnya di daerah penghasil kelapa sawit. Perusahaan dapat meningkatkan *Key Resources* melalui *inhouse training* maupun *public training*, hal ini akan meningkatkan kualitas sumber daya kunci. Strategi perusahaan untuk meningkatkan *Value Proposition*, yaitu perusahaan membuat produk asuransi tanaman kelapa sawit dengan jaminan yang lengkap seperti jaminan bencana alam, hama penyakit dan binatang buas. Strategi perusahaan untuk dapat menambah *Channels* menjangkau nasabah yaitu bekerjasama dengan *channel* pemasaran secara *Business to Business* (B2B) melalui perbankan swasta, Koperasi Unit Desa (KUD), dan asosiasi pelaku di tanaman sawit seperti Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI), Asosiasi Petani kelapa Sawit Indonesia (APKASINDO), Asosiasi Petani Plasma Kelapa Sawit Indonesia (APPKSI).



Gambar 7. Model bisnis kanvas perbaikan

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Model bisnis yang dijalankan asuransi tanaman kelapa sawit PT. Asuransi Tri Pakarta saat ini terdiri dari sembilan elemen yakni *Customer segmen* terdiri dari perusahaan kelapa sawit, petani kelapa sawit, dan perbankan; *Value Proposition* berupa jasa asuransi tanaman kelapa sawit dengan jaminan risiko kebakaran, petir, kejatuhan pesawat, peledakan, asap; *Channels*

melalui Bank BNI, Broker, agen, *direct marketing*; *Customer Relationships* yang dilakukan dengan program kunjungan, *loyalty program*; *Revenue Streams*, berupa Premi dan hasil investasi; *Key Resources*, berupa Sumber daya manusia, teknologi, modal usaha, sarana dan prasarana; *Key Activities*, meliputi *Direct selling*, sosialisasi dan penyuluhan; *Key Partnerships*, melalui perbankan, broker, dan agen; *Cost Structure* meliputi biaya pegawai, biaya umum dan administrasi, biaya pemasaran, biaya klaim, biaya survey.

Hasil interpretasi pada grafik menunjukkan bahwa kekuatan yang paling tinggi terletak pada elemen *Key Partner* dan *Channels*. Selanjutnya, kelemahan yang paling tinggi ditunjukkan oleh elemen *Key Activities* dan *Key Resources*. Peluang yang paling tinggi terletak pada *element Customer Segments* dan *Customer Relationship*. Ancaman disemua segmen tergolong rendah. Mengacu pada analisis SWOT penelitian, alternatif strategi yang dapat diterapkan antara lain 1) Melakukan program *Customer Relationship*, 2) Membuat produk dengan jaminan yang lengkap seperti bencana alam, hama penyakit, gagal panen dan binatang buas, 3) Memanfaatkan teknologi informasi untuk pemasaran produk, 4) Berkolaborasi dengan mitra baru seperti dinas pertanian, 5) Mendidik banyak tenaga ahli bidang asuransi tanaman kelapa sawit, 6) Bekerja sama dengan *channel* pemasaran secara *Business to Business* (B2B) melalui perbankan swasta, Koperasi Unit Desa (KUD), dan asosiasi pelaku di tanaman sawit.

Mengacu pada alternatif strategi yang didapatkan dari penelitian, elemen pada bisnis model kanvas perbaikan yang dapat dijalankan oleh PT. Asuransi Tri Pakarta terletak pada elemen *customer relationship*, *value proposition*, *key activities*, *key partners*, *key resources*, dan *channels*.

Saran

Perlunya koordinasi dilevel Direksi dan Manajemen perusahaan untuk rencana evaluasi dan implementasi strategi pengembangan bisnis baru terutama pengembangan produk asuransi tanaman kelapa sawit. Analisis dalam penelitian ini terbatas pada analisis SWOT atas sembilan elemen bisnis model kanvas. Untuk penelitian selanjutnya perlu menggunakan alat analisis lain secara lebih mendalam atas model bisnis yang diterapkan PT. Asuransi Tri Pakarta

DAFTAR PUSTAKA

- Azhar RM, Suparno O, Djohar S. 2017. Pengembangan model bisnis pada Lokawisata Baturaden menggunakan *business model canvas*. *Jurnal Manajemen IKM* 12(2): 137–144.
- Bank Dunia Forest Fire Note. 2016. *Kerugian dari Kebakaran Hutan, Analisis Dampak Ekonomi Dari Krisis Kebakaran Tahun 2015*. Jakarta: Bank Dunia
- Boer R. 2012. Asuransi Iklim Sebagai Jaminan Perlindungan Ketahanan Petani Terhadap Perubahan Iklim. *Prosiding Widyakarya Nasional Pangan dan Gizi 10: Pemantapan Ketahanan Pangan dan perbaikan Gizi Berbasis Kemandirian dan Kearifan Lokal*. Jakarta: LIPI.
- Cindhy DA, Baga LM, Djohar S. 2016. Pariwisata kreatif dan kegiatan ekstrakurikuler berbasis bambu dalam pengembangan model bisnis CV Suratin. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*. 13(3): 227–239.
- Dick W, Wang W. 2010, Government intervention in agricultural insurance. *Journal Agriculture and Agricultural Science Procedia* 1: 4–12.
- Fielt E. 2013. Conceptualising business models: definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models* 1(1): 85–105.
- Hazell, P.B.R. 1992. The appropriate role of agricultural insurance in lower income countries. *Journal of International Development* 4(6): 567–581.
- Indriatoro FW, Sa'id G, Guritno P. 2012. Rantai nilai produksi Minyak sawit berkelanjutan. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 9 (2):108–116.
- Nnadi J, Chikaire JA, Echetama RA, Ihenacho PC, Ummunnakwe, Utazi CO. 2013. Agricultural insurance a strategic tool for climate change adaptation in the agricultural sector. *Net Journal of Agricultural Science* 1(1): 1–9.
- Osterwalder A, Pigneur Y. 2012. *Business Model Generation*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Pasaribu SMI, Setiajje ANK, Agustin EM, Lokollo, Tarigan H, Hestina J, Supriyatna Y. 2010. *Pengembangan Asuransi Usaha Tani Padi Untuk Menanggulangi Risiko Kerugian 75% Akibat Banjir, Kekeringan dan Hama Penyakit*. Bogor: Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Badan Litbang Pertanian.
- Pasaribu SM. 2010. Developing rice farm insurance in Indonesia. *Journal Agriculture and Agricultural Science Procedia* 1:33–41.
- Pasek IK, Syarief R, Sahara. 2017. The business model analysis of WIKA lab using business canvas approach. *European Journal of Business and management* 9(12):56–66.
- Pocuca M, Petrovic Z, Mrksic D. 2013. Insurance agriculture. *Journal Economics of Agriculture* 1(60):163–177.
- Peraturan Menteri Pertanian RI No. 40/Permentan/SR.230/7/2015 tentang fasilitasi Asuransi Pertanian.
- Prasetyo BB, Baga LM, Yuliati LN. 2018. Strategy

- pengembangan bisnis rhythm of empowerment dengan pendekatan model bisnis kanvas. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 4(2):296–307.
- Robbani SF, Fahmi I, Suprayitno G. 2015. Sistem implementasi rencana aksi kebijakan pengembangan industri hilir kelapa sawit di Indonesia. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 12 (2):137–149.
- Saptana, Daryanto A, Daryanto HK, Kuntjoro. 2010. Strategy manajemen risiko petani cabai merah pada lahan sawah dataran rendah di Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen & Agribisnis* 7(2):115–131.
- Statistik Risk and Loss Profile. 2016. *Statistik Risk and Loss Profile*. Jakarta: Badan Pengelola Pusat Data Asuransi Nasional.
- Sumaryanto, Nurmanaf A.R. 2007. Simpul-simpul strategis pengembangan asuransi pertanian untuk usaha tani padi di Indonesia. *Forum Penelitian Agro Ekonomi* 25(2): 89–103.
- Thomas A, Leichenko R. 2011. Adaptation through insurance: lesson from the NFIP. *International Journal of Climate Change Strategies and Management* 3(3):250–263.