



ANALISIS KESIAPAN EKUITAS ASURANSI UMUM DI INDONESIA MENUJU TARGET 2028 POJK 23/2023: PERSPEKTIF KONSOLIDASI DAN KEPUTUSAN EKONOMI MANAJEMEN

Meliana¹, Sitti Rakhman²

¹ PT. Marsh Reinsurance Brokers Indonesia; World Trade Centre 3, Jl. Jenderal Sudirman No.Kav 29-31 16th Floor, RT.4/RW.2, Kuningan, Karet, [\(021\) 57978100](tel:02157978100)
Jakarta Selatan; email: melianasatimo@gmail.com

² STMA Trisakti; Jl. Jenderal Ahmad Yani No. 85, Jakarta Timur – 13210,
(021)4893931; e-mail: sekretariat@stma-trisakti.ac.id

Korespondensi email: melianasatimo@gmail.com

Abstrak Implementasi POJK Nomor 23 Tahun 2023 telah membawa gelombang transformasi besar bagi lanskap industri asuransi umum di Indonesia, terutama terkait peningkatan ambang batas ekuitas minimum hingga tahun 2028. Penelitian ini mengkaji profil kesiapan permodalan perusahaan asuransi serta mengeksplorasi dinamika perilaku pengambilan keputusan di tingkat manajemen puncak (Level C) dalam merespons tekanan regulasi tersebut. Dengan menggunakan metodologi deskriptif kualitatif berbasis data sekunder, studi ini mengungkapkan fakta bahwa baru 17 dari 72 perusahaan (23,6%) yang saat ini berada pada posisi aman untuk kategori KPPE 2. Temuan riset menunjukkan adanya kecenderungan perilaku ekonomi yang lebih memprioritaskan skema Kelompok Usaha Perusahaan Asuransi (KUPA) dibandingkan merger murni. Hal ini didorong oleh upaya mitigasi loss aversion, di mana manajemen berupaya menjaga kedaulatan entitas sambil tetap memenuhi kewajiban permodalan melalui fungsi berbagi (sharing function). Hasil penelitian ini memberikan gambaran strategis mengenai urgensi konsolidasi industri demi menjamin keberlangsungan usaha (going concern) di tengah pengetatan regulasi.

Kata Kunci: Equitas Asuransi Umum, POJK 23/2023, Konsolidasi, Keputusan Ekonomi Manajemen.

Abstract The implementation of OJK Regulation (POJK) Number 23 of 2023 has triggered a significant wave of structural transformation within the Indonesian general insurance industry, particularly concerning the drastic increase in minimum equity requirements leading up to 2028. This study examines the equity readiness profile of insurance companies and explores the dynamics of economic decision-making behavior among top-level management (C-Level) in response to these regulatory pressures. Utilizing a qualitative descriptive methodology supported by secondary data, the study reveals that only 17 out of 72 companies (23.6%) are currently positioned within the "safe zone" for the KPPE 2 category. The research findings indicate a behavioral economic trend that prioritizes the Insurance Company Group (KUPA) scheme over pure mergers. This preference is driven by loss aversion mitigation, where management seeks to preserve entity sovereignty while fulfilling capital obligations through shared functions. The results of this study provide a strategic overview of the urgency for industrial consolidation to ensure business continuity (going concern) amidst tightening regulations.

Keywords: Equite of General Insurance, POJK 23/2023, Consolidation, Management Economic Decision.



1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sektor asuransi umum di Indonesia memegang peran vital sebagai penopang stabilitas keuangan nasional. Fungsinya bukan sekadar bisnis, melainkan instrumen pengalihan risiko bagi aset produktif milik negara maupun masyarakat. Pasca-pandemi, dunia usaha dihadapkan pada risiko yang kian kompleks, mulai dari ancaman bencana alam hingga gangguan digital yang masif. Hal ini menempatkan ketahanan modal sebagai pilar krusial. Tanpa fondasi modal yang kuat, perusahaan asuransi akan sulit menjaga janji kepada pemegang polis tanpa mengorbankan tingkat solvabilitasnya sendiri.

Regulasi permodalan sendiri telah berubah drastis dalam sepuluh tahun terakhir. Langkah puncaknya adalah peluncuran POJK Nomor 23 Tahun 2023 oleh Otoritas Jasa Keuangan. Kebijakan ini mengubah paradigma batas ekuitas minimum secara signifikan. Tujuannya jelas: memperkuat struktur industri agar memiliki kapasitas retensi mandiri yang lebih tangguh terhadap risiko besar, sekaligus memulihkan kepercayaan publik terhadap perusahaan asuransi domestik.

Melalui POJK 23/2023, pemerintah ingin menyudahi fragmentasi pasar dengan menerapkan tahapan ekuitas yang cukup berat. Fase pertama mewajibkan modal minimum Rp250 miliar pada akhir 2026. Berlanjut ke tahun 2028, industri akan dipilah menjadi dua kategori: KPPE 1 (minimal Rp500 miliar) dan KPPE 2 (minimal Rp1 triliun). Kenaikan standar yang cukup tajam ini menjadi tolak ukur baru bagi kualitas industri asuransi di masa depan.

Namun, target regulator ini berbenturan dengan kenyataan di lapangan. Terdapat kesenjangan yang mencolok antar pelaku industri. Data OJK (2023) menunjukkan bahwa sekitar 90% dari 72 perusahaan asuransi umum masih berskala kecil dengan aset di bawah Rp5 triliun. Bahkan, 76% di antaranya memiliki ekuitas di bawah Rp1 triliun. Realitas ini sering kali memicu perang tarif yang tidak sehat dan mengikis daya tawar perusahaan lokal. Kondisi ini bukan sekadar deretan angka, melainkan sinyal bahaya bagi manajemen puncak (Level C) untuk segera menentukan nasib bisnis mereka. Sejalan dengan temuan Kurniawan (2022), pasar yang terfragmentasi dengan banyak pemain kecil cenderung menciptakan inefisiensi. Jika tidak ada konsolidasi, beban overhead yang tinggi akan terus menghimpit perusahaan-perusahaan ini, membuat target 2028 mustahil tercapai tanpa mitra strategis.



Persoalannya bukan hanya soal teknis keuangan, tapi juga menyangkut kesiapan strategis dan perilaku pengambil keputusan. Kebutuhan modal yang besar memaksa perusahaan melakukan langkah korporasi yang radikal. Di sinilah sisi psikologi ekonomi bermain; para eksekutif sering kali terjebak dilema antara mempertahankan independensi perusahaan yang telah dibangun lama atau menyerah pada penggabungan usaha demi regulasi (Hidayat, 2022).

Saat ini, para pemimpin perusahaan fokus mengevaluasi dua jalur utama: skema Merger & Akuisisi (M&A) atau pembentukan Kelompok Usaha Perusahaan Asuransi (KUPA). Keduanya punya konsekuensi berbeda. Merger menawarkan penyatuan kekuatan yang solid, meski berisiko memicu benturan budaya organisasi dan hilangnya kontrol pemegang saham lama. Sementara itu, KUPA menjadi opsi yang lebih "moderat" lewat sistem perusahaan induk (anchor). Anggota KUPA tetap bisa mempertahankan identitas mereka, namun dengan dukungan modal bersama, meski tantangannya ada pada koordinasi tata kelola yang jauh lebih rumit.

Fenomena ini sangat menarik untuk ditinjau dari sisi manajemen SDM dan perilaku ekonomi. Keputusan Level C tidak hanya lahir dari hitungan angka, tetapi juga dipengaruhi oleh visi strategis dan persepsi terhadap risiko. Oleh sebab itu, diperlukan analisis mendalam untuk memetakan kesiapan perusahaan dan bagaimana pola pikir para pemimpin ini dalam menjawab tantangan besar menuju tahun 2028.

1.2 Tujuan Penelitian

- 1.2.1 Bagaimana profil kesiapan ekuitas industri asuransi umum di Indonesia saat ini terhadap Kebijakan POJK 23/2023?
- 1.2.2 Bagaimana kecenderungan Keputusan Ekonomi manajemen (Level C) dalam memitigasi risiko permodalan: apakah lebih condong pada strategi konsolidasi melalui Merger & Akuisisi (M&A) atau pembentukan Kelompok Usaha Perusahaan Asuransi (KUPA)?

1.3 Metode Penelitian:

Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif yang diperkuat dengan analisis data sekunder kuantitatif. Sumber data utama diperoleh dari publikasi statistik

resmi yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) serta Asosiasi Asuransi Umum Indonesia (AAUI).

2. PEMBAHASAN

2.1. Pemetaan Kesiapan Ekuitas Industri Asuransi Umum Menuju 2028

2.1.1 Struktur Penahapan Ekuitas dan Klasifikasi KPPE POJK 23/2023

Melalui POJK 23/2023, regulator telah merumuskan skema penguatan modal yang dilakukan secara gradual. Langkah ini diambil guna memberikan periode adaptasi yang cukup bagi para pelaku industri untuk menyesuaikan struktur keuangan mereka. Kebijakan ini secara spesifik membagi perusahaan asuransi ke dalam dua kelompok besar yang ditentukan oleh besaran modal serta cakupan risiko yang mampu mereka tanggung.

Gambar 1: Timeline Implementasi Penguatan Permodalan (POJK 23/2023)



Sumber : OJK, 2024 (Data diolah)

Berdasarkan regulasi tersebut, terdapat dua garis waktu kritis yang wajib dipatuhi oleh seluruh entitas asuransi:

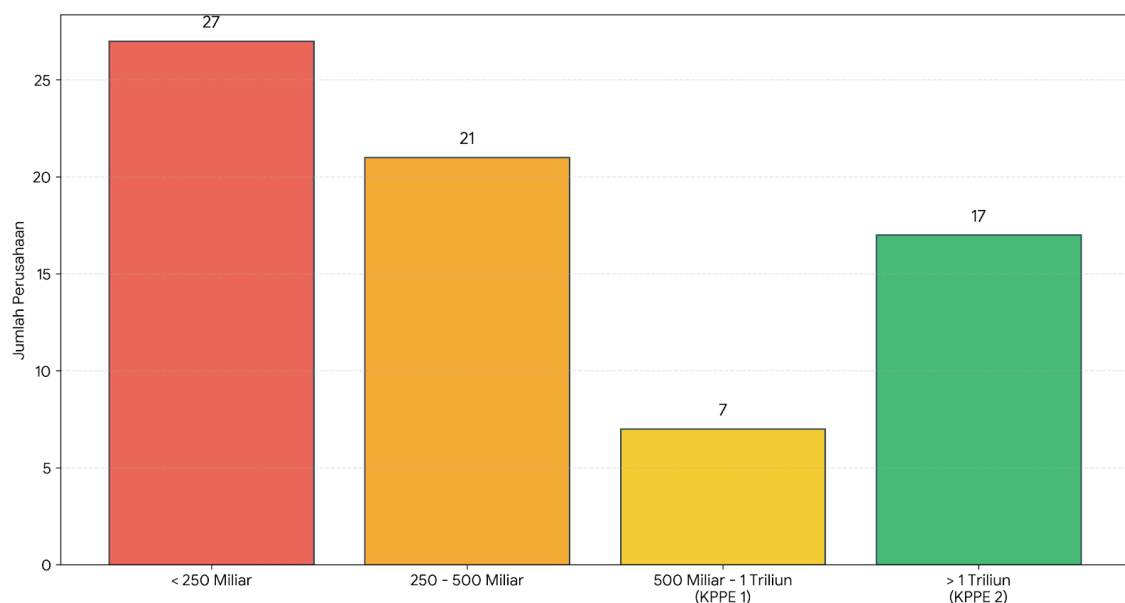
1. Fase Pertama (Batas Waktu 31 Desember 2026): Pada tahap awal ini, standar minimal ekuitas pada angka Rp250 miliar. Ketentuan ini bersifat mutlak, perusahaan yang tidak mampu memenuhi ambang batas permodalan tersebut hingga akhir tahun 2026 harus menghadapi konsekuensi berat berupa risiko pencabutan izin usaha secara permanen oleh otoritas.
2. Fase Kedua (Batas Waktu 31 Desember 2028): Pada tahap ini, struktur industri akan mengalami redefinisi melalui pengelompokan berdasarkan skala bisnis. Perusahaan akan diklasifikasikan menjadi KPPE 1, dengan syarat modal minimal

Rp500 miliar, yang operasionalnya dibatasi hanya pada produk-produk asuransi sederhana. Sementara itu, kelompok KPPE 2 diwajibkan memiliki ekuitas minimal Rp1 triliun. Sebagai kompensasi atas modal yang besar tersebut, KPPE 2 diberikan fleksibilitas penuh untuk memasarkan produk asuransi dengan profil risiko tinggi dan kompleks, seperti asuransi kredit maupun lini penjaminan.

2.1.2 Profil Sebaran Ekuitas Asuransi Umum Saat Ini

Apabila kita menilik kondisi permodalan saat ini melalui kaca mata regulasi terbaru, terdapat 45 entitas asuransi umum yang tercatat telah melampaui ambang batas Tahap 1 (minimal Rp250 miliar). Capaian ini memberikan sedikit jeda waktu transisi bagi kelompok tersebut sebelum tenggat implementasi pada 31 Desember 2026 berakhir. Namun, optimisme ini berubah menjadi tantangan besar ketika kita memproyeksikan kesiapan industri terhadap standar Tahap 2 yang akan diberlakukan pada pengujung 2028.

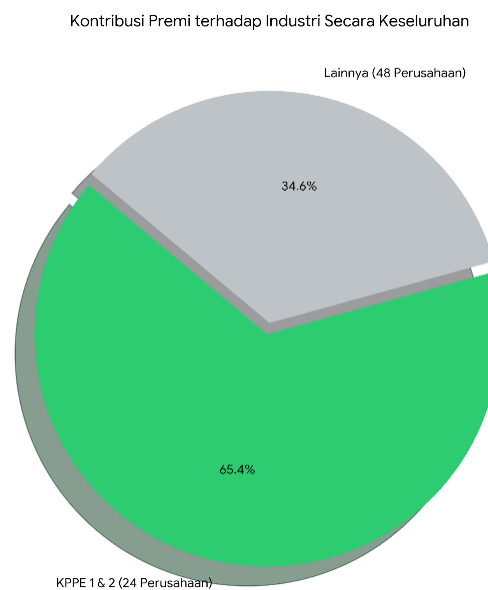
Gambar 2: Profil Sebaran Ekuitas Perusahaan Asuransi Umum Saat Ini



Sumber : OJK, 2024 (Data diolah)

Data pada grafik di atas mengonfirmasi bahwa dari total populasi 72 perusahaan, baru 24 entitas yang saat ini berada di zona aman untuk masuk dalam kualifikasi KPPE. Secara lebih terperinci, 7 perusahaan mengisi kategori KPPE 1 (rentang ekuitas Rp500 miliar hingga Rp1 triliun), sementara 17 perusahaan lainnya telah mengamankan posisi di

kelompok KPPE 2 dengan modal di atas Rp1 triliun. Meskipun secara kuantitas kelompok ini hanya mewakili 33% dari total pelaku pasar, mereka memegang kekuatan finansial yang sangat dominan. Di sisi lain, sebanyak 48 perusahaan masih tertahan dengan nilai ekuitas di bawah Rp500 miliar. Realitas ini menunjukkan bahwa mayoritas pelaku industri harus segera mengambil langkah strategis yang agresif demi menghindari sanksi administratif atau pembatasan ruang gerak bisnis sebagaimana diatur dalam kebijakan OJK.



Gambar 3 : Kontribusi Premi Terhadap Industri Secara Keseluruhan
sumber : OJK, 2024 (Data diolah)

Ketimpangan antara jumlah pemain dan kekuatan finansial semakin terlihat jelas pada kontribusi premi industri. Kelompok 24 perusahaan yang telah memenuhi kriteria KPPE tersebut nyatanya menguasai hingga 65,4% dari total premi asuransi umum nasional. Dominasi permodalan ini juga berkorelasi erat dengan spesialisasi lini bisnis yang

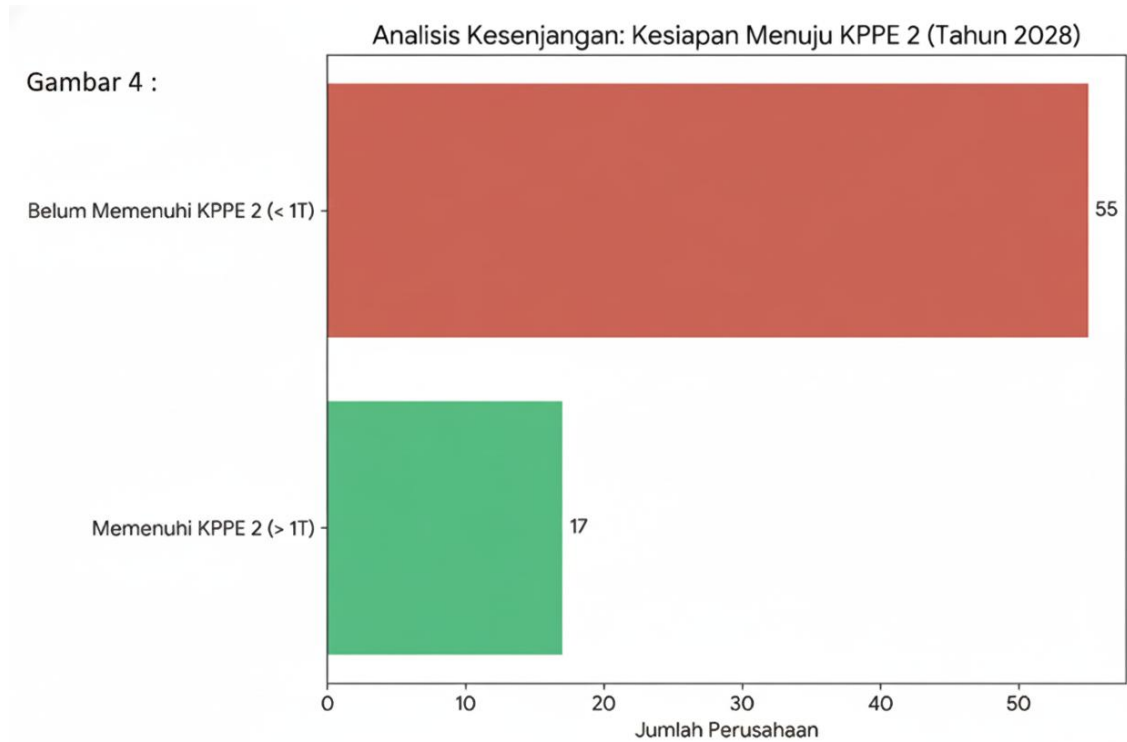


dijalankan. Entitas yang fokus pada lini asuransi properti cenderung menjadi kelompok yang paling siap secara permodalan, yang mengindikasikan bahwa portofolio aset besar dan diversifikasi risiko yang matang pada sektor properti mampu menghasilkan akumulasi laba ditahan yang lebih solid.

Sejalan dengan analisis Santoso (2024), disparitas tingkat ekuitas ini akan berimbas langsung pada daya saing dan kemampuan inovasi produk. Perusahaan yang masuk kategori KPPE 2 memiliki keleluasaan penuh dalam bermanuver, sedangkan entitas KPPE 1 akan menghadapi batasan ketat pada lini bisnis berisiko tinggi, seperti asuransi kredit. Jika tidak segera melakukan penguatan modal, pembatasan ini diprediksi akan menekan margin keuntungan perusahaan di masa mendatang.

2.1.3 Analisis Kesenjangan (Gap Analysis) Menuju 2028

Titik krusial dari kesenjangan permodalan ini terletak pada target ekuitas KPPE 2 yang dipatok sebesar Rp1 triliun. Data menunjukkan realitas yang menantang: sebanyak 55 perusahaan atau sekitar 76% dari total pelaku industri saat ini masih berada di bawah ambang batas tersebut.



Sumber : OJK, 2024 (Data diolah)

Apabila entitas di luar kelompok 17 besar tersebut ingin mempertahankan daya saing dan mengamankan izin operasional penuh, mereka diwajibkan menutup defisit modal yang sangat signifikan dalam kurun waktu kurang dari lima tahun. Mengingat sulitnya mengandalkan pertumbuhan laba organik untuk mencapai angka tersebut, arah keputusan ekonomi manajemen diprediksi akan mengalami pergeseran—dari yang semula berfokus pada persaingan tarif, menjadi fokus pada kolaborasi strategis melalui aksi korporasi. Kondisi 72 perusahaan tersebut dapat dikategorikan ke dalam empat zona kesiapan berikut:

Tabel 5. Klasifikasi Kelompok Kesiapan Perusahaan Asuransi Umum (Kondisi Eksisting)

Kelompok Kesiapan	Kriteria Ekuitas	Jumlah Perusahaan	Implikasi Strategis
Zona Aman (Ready)	> Rp 1 Triliun	17	Ekspansi pasar & penguatan kapasitas retensi (KPPE 2).
Zona Transisi	Rp 500 M - 1 T	7	Memenuhi KPPE 1; perlu injeksi modal untuk naik ke KPPE 2.
Zona Waspada	Rp 250 M - 500 M	21	Lulus Tahap 1; wajib cari mitra strategis atau KUPA untuk 2028.
Zona Kritis	< Rp 250 Miliar	27	Wajib Merger, Akuisisi, atau KUPA sebelum 31 Des 2026.

Sumber : OJK, 2024 (Data diolah)

Berdasarkan data diatas dapat dibaca bahwa :

1. Zona Aman (Ready): Kelompok ini diisi oleh 17 perusahaan yang ekuitasnya telah melampaui Rp1 triliun. Dari sudut pandang perilaku ekonomi, manajemen di kelompok ini memiliki kemewahan strategis karena tidak lagi terbebani oleh isu kepatuhan modal. Hal ini memberikan keunggulan kompetitif bagi mereka untuk langsung tancap gas pada ekspansi pasar, transformasi digital, serta penguatan kapasitas retensi risiko sesuai standar KPPE 2.
2. Zona Transisi: Terdapat 7 perusahaan dengan rentang ekuitas antara Rp500 miliar hingga Rp1 triliun. Walaupun secara teknis telah mengamankan posisi sebagai KPPE 1 untuk tahun 2028, manajemen di zona ini berada dalam posisi dilematis. Mereka harus memilih antara tetap beroperasi dengan batasan lini

bisnis tertentu atau melakukan langkah korporasi demi menembus kualifikasi KPPE 2 agar memperoleh fleksibilitas operasional yang lebih luas.

3. Zona Waspada: Kategori ini mencakup 21 perusahaan yang sudah memenuhi standar minimal Tahap 1 (Rp250 miliar), namun masih memiliki jarak yang cukup lebar untuk mencapai target 2028. Strategi manajemen di sini harus mulai bergeser dari sekadar pertumbuhan organik menuju pencarian mitra strategis atau inisiasi pembentukan KUPA. Fokus utamanya adalah memperkuat struktur modal sebelum pembatasan lini bisnis diberlakukan secara ketat.
4. Zona Kritis: Ini merupakan kelompok yang menghadapi tekanan paling hebat, terdiri dari 27 perusahaan dengan ekuitas yang masih di bawah Rp250 miliar. Dari kacamata manajemen risiko, entitas di zona ini wajib mengambil langkah radikal seperti merger, akuisisi, atau bergabung menjadi anggota KUPA sebelum tenggat 31 Desember 2026. Ketidakmampuan dalam mengambil keputusan strategis pada tahap ini berisiko langsung terhadap keberlangsungan izin usaha (*going concern*). Sejalan dengan temuan Setyawati (2021), bagi perusahaan asuransi lapis bawah, aliansi strategis adalah jalan keluar paling realistis karena pertumbuhan organik dianggap sudah tidak lagi mampu mengejar ketertinggalan modal dalam waktu singkat.

2.2 Analisis Perilaku Pengambilan Keputusan Ekonomi Strategis: Dilema Merger & Akuisis vs KUPA

- 1.2.1. Setelah memetakan disparitas ekuitas yang tajam antara pemain besar dan kecil, fokus analisis kini beralih pada dinamika para pengambil keputusan (Level C) dalam merumuskan strategi bertahan hidup. Pilihan antara menempuh jalur Merger & Akuisisi (M&A) atau membentuk Kelompok Usaha Perusahaan Asuransi (KUPA) bukan hanya persoalan teknis akuntansi, melainkan melibatkan dimensi psikologi organisasi dan logika ekonomi perilaku yang kompleks. Tinjauan Keputusan Ekonomi: Fenomena *Loss Aversion* dalam Konsolidasi

2.2.1. Perspektif Ekonomi Perilaku: Fenomena *Loss Aversion* dalam Konsolidasi

Dalam teori ekonomi perilaku, dikenal konsep *Loss Aversion*, di mana kecenderungan organisasi untuk menghindari kerugian jauh lebih kuat daripada motivasi

mengejar keuntungan. Dalam konteks asuransi, skema Merger menuntut peleburan entitas hukum secara total. Langkah ini sering kali dipandang sebagai "kehilangan" besar: hilangnya identitas merek yang telah dipupuk puluhan tahun, terkikisnya kontrol strategis pemegang saham lama, hingga restrukturisasi posisi di tingkat direksi.

Hidayat (2022) dalam literatur manajemen strateginya menyebutkan bahwa ego manajerial dan kekhawatiran akan hilangnya otonomi merupakan penghambat utama terjadinya merger murni di sektor keuangan. Meskipun merger menjanjikan efisiensi biaya melalui integrasi sistem IT dan SDM, manajemen sering kali melihat risiko benturan budaya (*cultural clash*) sebagai ancaman yang terlalu berisiko. Senada dengan itu, penelitian Pratama & Wijaya (2023) mengungkapkan bahwa pemilik saham cenderung resisten terhadap merger murni karena adanya persepsi kehilangan kendali. Itulah sebabnya, skema yang masih menjamin independensi entitas cenderung lebih mudah mendapatkan lampu hijau dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

2.2.2. KUPA sebagai Solusi "Jalan Tengah" yang Rasional (*Sharing Function*)

Berbeda dengan merger, skema KUPA yang diatur dalam POJK 23/2023 hadir sebagai solusi yang lebih akomodatif secara perilaku. Melalui KUPA, perusahaan anggota tetap eksis sebagai entitas hukum mandiri dan mempertahankan merek aslinya, namun bernaung di bawah koordinasi Perusahaan Induk (*Anchor*) yang memiliki modal kuat.

OJK melalui dokumen FAQ POJK 23/2023 menekankan bahwa keunggulan utama KUPA terletak pada sinergi antarentitas (*sharing function*). Perusahaan anggota dapat memanfaatkan infrastruktur teknologi, kapasitas SDM, hingga fungsi kepatuhan milik induk perusahaan. Prasetyo (2023) menggambarkan KUPA sebagai bentuk "kolaborasi tanpa fusi", yang memungkinkan perusahaan memenuhi persyaratan modal minimum melalui sokongan induk tanpa harus kehilangan kedaulatan manajerial sepenuhnya. Hal ini menjawab mengapa perusahaan di "Zona Kritis" dan "Zona Waspada" cenderung memilih KUPA. Penelitian Gunawan & Rahayu (2020) juga memperkuat bukti bahwa implementasi *sharing function* efektif dalam mengatasi keterbatasan infrastruktur tanpa menuntut investasi kapital yang besar secara mandiri.

2.2.3 Perilaku Pembuat Keputusan Ekonomi dalam Memitigasi Risiko Permodalan

Pola pikir pengambil keputusan di Level C saat ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama:

1. Pola Pikir Proaktif: Umumnya ditemukan pada manajemen di "Zona Transisi". Mereka cenderung agresif mencari investor baru atau melakukan akuisisi skala kecil demi mengamankan posisi di kategori KPPE 2 pada 2028, guna mempertahankan izin operasional penuh.
2. Pola Pikir Defensif: Dominan pada perusahaan di "Zona Kritis". Fokus utama mereka adalah kepatuhan (*compliance*) murni demi bertahan hidup. Bergabung dalam KUPA di bawah bendera BUMN atau konglomerasi besar menjadi pilihan realistis agar izin usaha tidak dicabut pada akhir 2026.

Pada akhirnya, keberhasilan konsolidasi baik melalui KUPA maupun M&A sangat bergantung pada kualitas *Human Capital*. Kenaikan ekuitas menjadi Rp1 triliun menuntut standar manajemen yang lebih tinggi dalam mengelola investasi dan risiko. Sebagaimana ditegaskan Wicaksono (2021), hambatan banyak perusahaan lokal bukan sekadar modal finansial, melainkan kelangkaan SDM strategis yang mahir dalam negosiasi aksi korporasi yang rumit. Hal ini sejalan dengan Roadmap Perasuransian OJK 2023-2027 yang menekankan bahwa penguatan kualitas SDM harus berjalan beriringan dengan peningkatan modal fisik.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan analisis mendalam yang telah dilakukan, penelitian ini merumuskan beberapa poin kesimpulan utama:

3.1. Kesimpulan

1. Fragmentasi Kesiapan Industri: Implementasi POJK 23/2023 mempertegas adanya jurang permodalan yang lebar di industri asuransi umum. Saat ini, hanya 23,6% (17 perusahaan) yang telah memenuhi kualifikasi KPPE 2, sementara 76,4% sisanya masih berada di bawah tekanan besar untuk memperkuat ekuitas mereka. Menariknya, kelompok kecil yang telah siap ini justru mendominasi 65,4% pangsa pasar, yang mengindikasikan bahwa kekuatan finansial saat ini terkonsentrasi pada segelintir pemain besar.



2. KUPA sebagai Preferensi Strategis Utama: Dari kacamata ekonomi perilaku, skema Kelompok Usaha Perusahaan Asuransi (KUPA) diprediksi akan menjadi pilihan yang lebih populer dibandingkan merger murni. Hal ini disebabkan oleh fleksibilitas KUPA yang memungkinkan perusahaan anggota mempertahankan identitas merek dan otonomi manajerial mereka (mitigasi loss aversion), sambil tetap mendapatkan dukungan *sharing function* dari perusahaan induk untuk memenuhi standar regulasi.
3. Mekanisme Seleksi Alam Terstruktur: Regulasi terbaru ini secara *de facto* berfungsi sebagai instrumen penyaringan industri. Bagi perusahaan yang berada di Zona Kritis (ekuitas di bawah Rp250 miliar), pertumbuhan organik bukan lagi opsi yang realistis. Aksi korporasi sebelum tenggat 2026 menjadi kewajiban mutlak untuk bertahan hidup. Meskipun kebijakan ini akan meningkatkan efisiensi industri secara kolektif, terdapat risiko penyusutan jumlah pemain lokal jika proses transisinya tidak dimitigasi dengan saksama Rekomendasi

3.2 Rekomendasi

Bagi Pemegang Saham dan Manajemen (Level C):

- Percepatan Keputusan Strategis: Entitas yang berada di Zona Waspada dan Kritis disarankan untuk segera menetapkan mitra atau *Anchor Company* untuk bergabung dalam KUPA, paling lambat pada akhir tahun 2025. Hal ini penting guna menyediakan waktu yang memadai untuk proses integrasi sistem dan standarisasi pelaporan sesuai ketentuan OJK.
- Optimalisasi Kapasitas Internal: Penguatan modal fisik harus berjalan selaras dengan investasi pada kualitas *underwriting* dan infrastruktur teknologi. Manajemen harus mengoptimalkan fungsi berbagi (*sharing function*) dalam ekosistem KUPA untuk menekan beban operasional (*OPEX*) secara signifikan.

Bagi Regulator (OJK):

- Fasilitasi dan Asistensi Teknis: Diharapkan OJK dapat memberikan pendampingan intensif, terutama dalam menyusun tata kelola *sharing function* di dalam KUPA. Hal ini diperlukan untuk mencegah potensi konflik kepentingan antara perusahaan induk dan anggotanya.



- Pemberian Insentif Konsolidasi: Regulator dapat mempertimbangkan pemberian insentif, seperti percepatan izin produk baru atau relaksasi administratif, bagi entitas yang menunjukkan langkah proaktif dalam melakukan konsolidasi sebelum batas waktu 2026.



DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z. (2021). Equity Gaps and Solvency Challenges in Small-Scale Insurance Companies. *International Journal of Finance & Banking*.
- Assegaf Hamzah & Partners. (2024). *Client Update: Could 2024 be the Year of Insurance Companies' Consolidation?*. Jakarta.
- Budiman, A. (2021). Peran Human Capital dalam Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan Asuransi Nasional. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Fauzi, R. (2023). Analisis Efisiensi Konsolidasi Industri Perasuransian Pasca-Pandemi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Gunawan, H., & Rahayu, S. (2020). Implementasi Sharing Function pada Kelompok Usaha Perusahaan: Manfaat dan Tantangan Tata Kelola. *Jurnal Akuntansi dan Tata Kelola*.
- Hidayat, A. (2022). Analisis Psikologi Manajemen dalam Strategi Merger dan Akuisisi di Sektor Keuangan. *Jurnal Manajemen Strategi*.
- Kurniawan, D. (2022). Analisis Efisiensi dan Skala Ekonomi pada Industri Asuransi Umum di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*.
- Lestari, A., & Handayani, T. (2021). Modal Inti dan Keunggulan Kompetitif pada Perusahaan Keuangan di Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen*.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *POJK Nomor 23 Tahun 2023 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Perusahaan Asuransi*. Jakarta: OJK.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perasuransian Indonesia 2023-2027*. Jakarta: OJK.
- Prasetyo, B. (2023). Dampak Regulasi Permodalan terhadap Struktur Pasar Asuransi Umum di Indonesia. *Indonesian Insurance Review*.
- Wicaksono, A. (2021). *Tantangan Sumber Daya Manusia Strategis dalam Proses Konsolidasi Sektor Jasa Keuangan Non-Bank*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan.
- Pratama, I., & Wijaya, M. (2023). Perilaku Pemilik Saham dalam Menghadapi Ketentuan Ekuitas Minimum: Studi Kasus Industri Keuangan Non-Bank. *Journal of Business Strategy*.
- Santoso, B. (2024). Dampak Klasifikasi Tingkat Ekuitas terhadap Inovasi Produk Asuransi Kredit dan Penjaminan. *Jurnal Hukum Bisnis dan Regulasi*.
- Setyawati, R. (2021). Strategi Bertahan Perusahaan Asuransi Lapis Kedua dalam Menghadapi Konsolidasi Regulasi. *Jurnal Manajemen Risiko dan Asuransi*.
- Tanudjaja, S. (2022). Strategi Manajemen Perubahan pada Lembaga Keuangan dalam Menghadapi Tekanan Regulasi. *Jurnal Manajemen Strategis*.