

Analisis Dampak Penerapan Pojk Nomor 23 Tahun 2023 Terhadap Sumber Daya Manusia Dalam Skenario Ketidakmampuan Perusahaan Asuransi Memenuhi Ketentuan Ekuitas Minimum

Dwi Astuti Eloran¹, Sitti Rakhman²

Penulis

¹Dwi Astuti Eloran

dwi.eloran@gmail.com

Sekolah Tinggi Manajemen
Asuransi Trisakti

²Sitti Rakhman

Sittirakhman99@gmail.com

Sekolah Tinggi Manajemen
Asuransi Trisakti

Abstract

This study examines the human resources (HR) implications of the Financial Services Authority Regulation (POJK) Number 23 of 2023 on insurance business licensing and institutional arrangements, particularly within the scenario where insurance companies fail to meet the staged minimum equity requirements. The regulation requires conventional and sharia insurance and reinsurance companies to gradually increase their minimum equity by the end of 2026 and 2028, with escalating supervisory sanctions from written warnings to business activity restriction and license revocation imposed on non-compliant companies. While prior studies have extensively discussed the regulation from financial, managerial, and legal perspectives, its consequences for employees remain underexplored. Using a qualitative descriptive method combined with normative-juridical legal analysis based on secondary data statutory regulations, peer-reviewed journal articles, and documented industry cases this study finds that corporate failure to satisfy the equity threshold triggers a chain of organizational responses, including downsizing, restructuring, and in extreme cases, business dissolution, each of which generates job insecurity, diminished organizational commitment, and reduced statutory protection for affected workers, particularly the lowered severance entitlement applicable in bankruptcy-related termination. The study also identifies HR competency gaps emerging from consolidation (KUPA) and sharia unit spin-off requirements. These findings suggest that capital-strengthening policy in the insurance sector carries significant indirect social costs that warrant complementary HR-protective measures from both regulators and industry management.

Keywords: *minimum equity; human resources; insurance company; job insecurity; organizational restructuring.*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji implikasi Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 23 Tahun 2023 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Perusahaan Asuransi terhadap sumber daya manusia (SDM), khususnya dalam skenario ketika perusahaan asuransi tidak mampu memenuhi ketentuan ekuitas minimum yang diberlakukan secara bertahap. Regulasi tersebut mewajibkan perusahaan asuransi dan reasuransi, baik konvensional maupun syariah, untuk menaikkan ekuitas minimumnya hingga akhir tahun 2026 dan 2028, dengan sanksi pengawasan yang meningkat secara berjenjang mulai dari peringatan tertulis hingga pembatasan kegiatan usaha dan pencabutan izin usaha bagi perusahaan yang tidak patuh. Sementara kajian-kajian sebelumnya banyak membahas regulasi ini dari sudut pandang keuangan, manajerial, dan hukum perusahaan, dampaknya terhadap pekerja masih jarang diulas secara mendalam. Dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif yang dipadukan dengan analisis hukum yuridis-normatif berbasis data sekunder peraturan perundang-undangan, artikel jurnal ilmiah terindeks, serta kasus-kasus industri yang terdokumentasi penelitian ini menemukan bahwa ketidakmampuan perusahaan memenuhi ambang ekuitas memicu rangkaian respons organisasi berupa perampangan, restrukturisasi, dan dalam kondisi ekstrem pembubaran usaha, yang masing-masing menimbulkan ketidakamanan kerja, penurunan komitmen organisasi, serta pelemahan perlindungan hukum bagi pekerja terdampak, terutama berkurangnya hak pesangon dalam pemutusan hubungan kerja akibat kepailitan. Penelitian ini juga mengidentifikasi kesenjangan kompetensi SDM yang muncul akibat kebijakan konsolidasi (KUPA) dan pemisahan unit usaha syariah. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan penguatan permodalan di sektor asuransi membawa biaya sosial tidak langsung yang signifikan dan memerlukan langkah-langkah protektif terhadap SDM, baik dari regulator maupun manajemen industri.

Kata Kunci: ekuitas minimum; sumber daya manusia; perusahaan asuransi; ketidakamanan kerja; restrukturisasi organisasi

Pendahuluan

Industri perasuransian menempati posisi strategis dalam arsitektur sektor jasa keuangan Indonesia karena berfungsi sebagai instrumen pengalihan risiko bagi masyarakat dan dunia usaha sekaligus sebagai salah satu sumber pembiayaan jangka panjang bagi perekonomian nasional. Namun, kesehatan keuangan industri ini berulang kali diuji oleh rangkaian kasus gagal bayar yang melibatkan perusahaan-perusahaan besar, mulai dari Asuransi Jiwasraya, AJB Bumiputera 1912, Asuransi Jiwa Kresna (Kresna Life), hingga Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha (Wanaartha Life), yang secara kumulatif merugikan pemegang polis hingga puluhan triliun rupiah (CNBC Indonesia, 2023). Persoalan mendasar di balik kasus-kasus tersebut umumnya berakar pada lemahnya permodalan dan praktik pengelolaan investasi yang tidak prudent, sehingga rasio solvabilitas atau *risk based capital* (RBC) perusahaan jatuh jauh di bawah ambang batas yang ditetapkan regulator (CNBC Indonesia, 2022).

Untuk merespons persoalan struktural tersebut, pemerintah mengesahkan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK) sebagai payung reformasi sektor keuangan melalui metode omnibus. Sebagai turunan dari UU P2SK, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menerbitkan Peraturan OJK Nomor 23 Tahun 2023 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Perusahaan Asuransi, Perusahaan Asuransi Syariah, Perusahaan Reasuransi, dan Perusahaan Reasuransi Syariah, yang mulai berlaku sejak diundangkan pada 22 Desember 2023. Substansi utama regulasi ini adalah penguatan permodalan melalui kenaikan ekuitas minimum secara bertahap (Tim Riset IFG Progress, 2024). Tahap pertama mewajibkan setiap perusahaan asuransi konvensional memiliki ekuitas minimum sebesar Rp250 miliar, asuransi syariah Rp100 miliar, reasuransi Rp500 miliar, dan reasuransi syariah Rp200 miliar, yang harus dipenuhi paling lambat 31 Desember 2026. Tahap kedua, paling lambat 31 Desember 2028, memberlakukan klusterisasi Kelompok Perusahaan Perasuransian berdasarkan Ekuitas (KPPE), di mana perusahaan yang masuk KPPE 1 wajib memiliki ekuitas minimum Rp500 miliar (asuransi syariah Rp200 miliar, reasuransi Rp1 triliun, reasuransi syariah Rp400 miliar), sedangkan KPPE 2 mewajibkan ekuitas minimum hingga Rp1 triliun (asuransi syariah Rp500 miliar, reasuransi Rp2 triliun, reasuransi syariah Rp1 triliun) (Kontan.co.id, 2024a, 2024b). Bagi perusahaan yang belum mampu memenuhi sendiri, regulasi ini membuka alternatif konsolidasi melalui pembentukan Kelompok Usaha Perusahaan Asuransi (KUPA), yaitu struktur kepemilikan berjenjang dengan satu perusahaan induk yang memenuhi standar ekuitas KPPE 2.

Bagi perusahaan yang ekuitasnya berada di bawah ambang minimum, OJK mewajibkan penyampaian rencana pemenuhan ekuitas paling lambat enam bulan sejak POJK ditetapkan, dengan ancaman sanksi berjenjang berupa peringatan tertulis, penurunan tingkat kesehatan, penilaian kembali pihak utama, pembatasan kegiatan usaha (PKU), hingga pencabutan izin usaha (CIU) apabila rencana pemenuhan tidak berhasil dilaksanakan (Kontan.co.id, 2024a). Studi terbaru oleh Meliana dan Rakhman (2026) yang menganalisis kesiapan ekuitas perusahaan asuransi umum di Indonesia menemukan fakta yang patut menjadi perhatian: hanya 17 dari 72 perusahaan, atau sekitar 23,6 persen, yang pada saat penelitian dilakukan telah memenuhi proyeksi ambang ekuitas target 2028. Temuan ini mengindikasikan bahwa skenario ketidakmampuan memenuhi ekuitas minimum bukan sekadar kemungkinan teoretis, melainkan risiko nyata yang dihadapi sebagian besar pelaku industri.

Konsekuensi dari skenario tersebut telah terlihat dalam praktik. OJK telah mencabut izin usaha Wanaartha Life pada Desember 2022 setelah perusahaan gagal memenuhi tingkat

solvabilitas, rasio kecukupan investasi, dan ekuitas minimum meski telah diberi kesempatan melalui rangkaian sanksi peringatan dan pembatasan kegiatan usaha sejak 2018 (Otoritas Jasa Keuangan, 2022). Pola serupa terjadi pada Kresna Life yang izin usahanya dicabut pada 2023 karena rencana penyehatan keuangan yang diajukan tidak kunjung memadai. Pada saat yang sama, perusahaan-perusahaan yang masih berupaya menyehatkan diri pun menempuh efisiensi struktural yang berdampak langsung pada pekerja: AJB Bumiputera 1912 melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap sekitar 800 karyawan pada awal 2025 sebagai bagian dari langkah efisiensi (Lifepal, 2026), sementara PT Asuransi Jasa Indonesia (Jasindo) juga melakukan PHK atau *rightsizing* ketika rasio RBC-nya berada di bawah ketentuan OJK (CNBC Indonesia, 2022).

Kajian-kajian akademik mengenai POJK 23/2023 sejauh ini lebih banyak berfokus pada dimensi kesiapan permodalan, konsolidasi korporasi, dan keputusan ekonomi manajerial di level eksekutif (Meliana & Rakhman, 2026), atau pada aspek hukum kelembagaan dan perizinan usaha. Sementara itu, literatur mengenai dampak restrukturisasi organisasi terhadap pekerja, seperti ketidakamanan kerja (*job insecurity*) akibat *downsizing* (Amalisa et al., 2025) maupun konsekuensi yuridis pemutusan hubungan kerja akibat kepailitan perusahaan (Rahmayanti et al., 2024), umumnya dikembangkan secara generik di luar konteks spesifik industri asuransi yang sedang menghadapi tekanan regulasi permodalan. Terdapat kesenjangan kajian yang menghubungkan secara eksplisit antara mekanisme pengawasan ekuitas minimum dalam POJK 23/2023 dengan konsekuensinya terhadap pengelolaan dan perlindungan SDM ketika perusahaan gagal patuh.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis dampak penerapan POJK Nomor 23 Tahun 2023 terhadap sumber daya manusia dalam skenario ketidakmampuan perusahaan asuransi memenuhi ketentuan ekuitas minimum. Secara lebih spesifik, penelitian ini akan menguraikan mekanisme eskalasi pengawasan OJK dan titik-titik di mana dampak terhadap SDM mulai muncul, menelaah perlindungan hukum yang tersedia bagi pekerja dalam skenario pembatasan usaha hingga likuidasi, mengkaji dinamika psikologis-organisasional berupa ketidakamanan kerja dan *downsizing* yang dialami pekerja yang bertahan (*survivor*), serta merumuskan implikasi manajerial bagi perusahaan dan regulator dalam memitigasi dampak tersebut. Bagian-bagian selanjutnya dari artikel ini akan menguraikan metode penelitian, hasil dan pembahasan yang disusun dalam beberapa subtema, serta kesimpulan yang menjawab tujuan penelitian tersebut.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang dipadukan dengan pendekatan yuridis-normatif untuk menganalisis norma hukum yang relevan serta studi kepustakaan (*library research*) untuk mensintesis temuan empiris dari berbagai sumber sekunder. Pendekatan ini dipilih karena objek penelitian dampak suatu regulasi keuangan terhadap dimensi ketenagakerjaan dalam skenario hipotetis-faktual lebih tepat dipahami melalui penelusuran dan sintesis dokumen normatif, data kelembagaan, dan temuan riset terdahulu, dibandingkan melalui pengujian hipotesis statistik atas data primer.

Data yang digunakan bersumber dari tiga kategori dokumen. Pertama, peraturan perundang-undangan primer, yaitu POJK Nomor 23 Tahun 2023, UU Nomor 4 Tahun 2023 tentang P2SK, UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagaimana diubah melalui UU Cipta Kerja, Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021, serta UU Nomor 37

Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang. Kedua, artikel jurnal ilmiah terindeks Sinta dan basis pengindeks internasional yang relevan dengan tema ekuitas asuransi, *job insecurity*, *organizational downsizing*, dan perlindungan hukum pekerja dalam kepailitan. Ketiga, dokumen resmi OJK serta pemberitaan media ekonomi-bisnis yang kredibel sebagai sumber data kasus aktual mengenai perusahaan asuransi yang mengalami pencabutan izin usaha atau melakukan efisiensi tenaga kerja, yang digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat analisis normatif dan teoretis.

Teknik analisis data dilakukan melalui analisis isi (*content analysis*) secara kualitatif, dengan langkah: (1) identifikasi norma dan mekanisme pengawasan ekuitas minimum dalam POJK 23/2023; (2) pemetaan titik-titik eskalasi sanksi yang berpotensi memicu respons organisasional terhadap SDM; (3) triangulasi temuan normatif tersebut dengan teori manajemen sumber daya manusia mengenai *downsizing* dan *job insecurity* serta dengan kasus-kasus aktual industri asuransi Indonesia; dan (4) sintesis untuk merumuskan implikasi manajerial dan kebijakan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena tidak menggunakan data primer berupa survei atau wawancara terhadap pekerja industri asuransi yang terdampak secara langsung, sehingga generalisasi temuan terbatas pada level analitis-konseptual dan memerlukan verifikasi lebih lanjut melalui penelitian kuantitatif maupun studi kasus mendalam pada perusahaan tertentu.

Hasil dan Pembahasan

Tahapan Penguatan Ekuitas Minimum dan Logika Regulasi POJK Nomor 23 Tahun 2023

POJK Nomor 23 Tahun 2023 lahir dari kebutuhan untuk menumbuhkan ekosistem industri asuransi yang lebih sehat sebagaimana diamanatkan UU P2SK, sekaligus merupakan respons regulator terhadap rangkaian kasus gagal bayar yang menggerus kepercayaan publik terhadap industri ini (Tim Riset IFG Progress, 2024). Desain kebijakan ini menempuh jalur penguatan permodalan secara gradual bukan sekaligus dengan pertimbangan agar pelaku usaha memiliki waktu transisi yang memadai. Namun, gradualitas tersebut juga berarti bahwa tekanan terhadap perusahaan dengan basis permodalan lemah akan bersifat kumulatif dan berkepanjangan, karena perusahaan harus secara konsisten menambah ekuitas dalam jangka waktu yang relatif panjang, bukan hanya pada satu titik waktu.

Pilihan kebijakan untuk membuka opsi konsolidasi melalui KUPA mencerminkan kesadaran regulator bahwa tidak semua perusahaan akan mampu memenuhi ekuitas secara mandiri. Mekanisme ini secara implisit mendorong terjadinya merger, akuisisi, atau pembentukan struktur holding di antara pelaku industri asuransi, sebuah pola yang juga pernah ditempuh sektor perbankan melalui kebijakan kepemilikan tunggal dan persyaratan modal minimum. Konsolidasi semacam ini, sebagaimana ditunjukkan dalam kajian mengenai merger BUMN sektor jasa (lihat pembahasan berikutnya), secara konsisten menimbulkan tumpang tindih posisi dan fungsi organisasi yang berimplikasi langsung pada struktur ketenagakerjaan.

Mekanisme Eskalasi Pengawasan dan Titik Kritis Dampak terhadap SDM

OJK menerapkan tahapan sanksi yang progresif terhadap perusahaan yang ekuitasnya berada di bawah ambang minimum, dimulai dari kewajiban menyampaikan rencana pemenuhan

ekuitas, diikuti peringatan tertulis pertama hingga ketiga, penurunan tingkat kesehatan perusahaan, penilaian kembali terhadap pihak utama (direksi, komisaris, dan pemegang saham pengendali), pembatasan kegiatan usaha (PKU) baik sebagian maupun seluruh kegiatan usaha, hingga pencabutan izin usaha (CIU) yang berujung pada pembubaran badan hukum dan likuidasi (Kontan.co.id, 2024a; Otoritas Jasa Keuangan, 2022). Kasus Wanaartha Life memperlihatkan keseluruhan tahapan ini secara konkret: sanksi penghentian pemasaran produk *saving plan* pada 2018, peringatan tertulis berjenjang sejak Agustus 2020, PKU sebagian pada Oktober 2021, PKU seluruh kegiatan usaha pada Agustus 2022, hingga akhirnya pencabutan izin usaha pada 5 Desember 2022 setelah rasio RBC perusahaan anjlok hingga minus 2.018,53 persen (CNBC Indonesia, 2023; Otoritas Jasa Keuangan, 2022).

Dari perspektif SDM, setiap tahapan eskalasi tersebut membawa konsekuensi yang berbeda intensitasnya. Pada tahap awal peringatan tertulis dan penurunan tingkat kesehatan dampak terhadap pekerja umumnya masih bersifat tidak langsung, berupa peningkatan tekanan kerja akibat tuntutan penyehatan keuangan dan ketidakpastian arah kebijakan perusahaan. Memasuki tahap PKU, dampak menjadi lebih nyata karena pembatasan kegiatan usaha berarti penurunan volume bisnis yang lazim direspons manajemen dengan langkah efisiensi biaya operasional, termasuk biaya tenaga kerja. Pada tahap pencabutan izin usaha, dampaknya bersifat final dan menyeluruh: seluruh hubungan kerja pada akhirnya harus diselesaikan melalui mekanisme pembubaran badan hukum dan likuidasi aset.

Dampak Langsung terhadap SDM: Perampingan, Restrukturisasi, dan Ketidakamanan Kerja

Kasus AJB Bumiputera 1912 menjadi ilustrasi nyata bagaimana skenario ketidakmampuan memenuhi standar kesehatan keuangan termasuk ekuitas dan kewajiban kepada pemegang polis berujung pada PHK terhadap sekitar 800 karyawan pada awal 2025 sebagai bagian dari upaya efisiensi, sementara perusahaan masih harus menyelesaikan klaim tertunda senilai triliunan rupiah kepada ratusan ribu pemegang polis (Lifepal, 2026). Pola serupa, meski dalam skala dan konteks berbeda, juga ditemukan pada Jasindo yang melakukan *rightsizing* ketika RBC perusahaan berada di bawah ketentuan minimum 120 persen (CNBC Indonesia, 2022).

Dari perspektif teori manajemen sumber daya manusia, fenomena ini sejalan dengan temuan riset mengenai hubungan antara *organizational downsizing* dan *job insecurity*. Amalisa et al. (2025), dalam penelitiannya terhadap pegawai sebuah rumah sakit daerah yang mengalami kebijakan pengurangan pegawai akibat efisiensi anggaran, menemukan bahwa semakin tinggi intensitas *downsizing* yang dilakukan organisasi, semakin tinggi pula tingkat ketidakamanan kerja yang dirasakan oleh pegawai yang tetap dipertahankan. Menariknya, penelitian tersebut juga menemukan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi justru menunjukkan kekhawatiran yang lebih besar terhadap tuntutan dan ekspektasi kinerja pascarestrukturisasi, sebuah temuan yang relevan diterapkan pada konteks industri asuransi di mana tenaga aktuaris, *underwriter*, dan manajer investasi yang umumnya berkompentensi tinggi justru berpotensi mengalami beban psikologis tambahan ketika perusahaan memasuki masa pemulihan ekuitas.

Fenomena ketidakamanan kerja akibat restrukturisasi sesungguhnya bukan persoalan baru dalam literatur perilaku organisasi Indonesia. Wening (2005) telah lama mengidentifikasi

bahwa ketidakamanan kerja yang muncul sebagai dampak restrukturisasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta meningkatkan intensi keluar di antara karyawan yang selamat dari proses perampangan (*survivor*). Apabila kerangka ini diterapkan pada skenario perusahaan asuransi yang menjalankan rencana pemenuhan ekuitas, dapat diproyeksikan bahwa proses penyehatan keuangan yang berkepanjangan yang lazim disertai pembekuan rekrutmen, moratorium kenaikan kompensasi, dan pengurangan tunjangan berpotensi menurunkan komitmen organisasi pekerja yang masih dipertahankan, bahkan ketika PHK belum benar-benar dilakukan. Kondisi ini dikenal dalam literatur sebagai dampak terhadap *survivor*, yaitu pekerja yang tetap bekerja namun turut menanggung beban psikologis dari proses restrukturisasi yang terjadi di sekitarnya.

Perlindungan Hukum bagi Pekerja dalam Skenario Pembubaran dan Kepailitan

Ketika perusahaan asuransi pada akhirnya tidak dapat menyelamatkan diri dan izin usahanya dicabut, status hukum pekerja memasuki babak yang lebih kompleks. Pencabutan izin usaha umumnya diikuti kewajiban pemegang saham untuk menyelenggarakan rapat umum pemegang saham guna memutuskan pembubaran badan hukum dan membentuk tim likuidasi, sebagaimana terjadi pada Wanaartha Life (Otoritas Jasa Keuangan, 2022). Pada titik ini, ketentuan UU Nomor 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang menjadi relevan, dengan catatan penting bahwa untuk debitur berupa perusahaan asuransi, permohonan pernyataan pailit hanya dapat diajukan oleh OJK, bukan oleh kreditur lain termasuk pekerja secara langsung.

Dalam kerangka hukum ketenagakerjaan Indonesia, pekerja yang mengalami PHK akibat kepailitan perusahaan berkedudukan sebagai kreditur preferen, di mana upah dan hak-hak lain yang belum dibayarkan diperlakukan sebagai utang yang didahulukan pembayarannya, bahkan diutamakan di atas tagihan kreditur lain kecuali kreditur pemegang hak jaminan kebendaan (Rahmayanti et al., 2024). Namun demikian, terdapat aspek yang patut menjadi perhatian: berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021, besaran kompensasi PHK akibat kepailitan justru lebih rendah dibandingkan PHK karena alasan lain. Pekerja yang ter-PHK akibat kepailitan hanya berhak atas uang pesangon sebesar 0,5 kali ketentuan normal, uang penghargaan masa kerja satu kali ketentuan, dan uang penggantian hak, alih-alih pesangon penuh sebagaimana diatur Pasal 156 UU Ketenagakerjaan untuk PHK pada umumnya (Rahmayanti et al., 2024). Implikasinya, pekerja justru memperoleh perlindungan kompensasi yang lebih lemah tepat pada saat perusahaan tempat mereka bekerja mengalami kegagalan finansial paling parah sebuah ironi struktural yang juga berlaku bagi pekerja industri asuransi yang terdampak pencabutan izin usaha akibat ketidakmampuan memenuhi ekuitas minimum.

Persoalan lain yang patut digarisbawahi adalah ketergantungan pemenuhan hak pekerja pada hasil likuidasi aset perusahaan. Dalam praktiknya, proses likuidasi dapat berlangsung bertahun-tahun sebagaimana terlihat pada kasus Wanaartha Life yang hingga akhir 2024 masih dalam proses pembayaran bertahap kepada pemegang polis (Otoritas Jasa Keuangan dalam pemberitaan, dikutip dalam Bisnis.com, 2024) sehingga meskipun secara normatif pekerja memiliki kedudukan preferen, realisasi haknya tetap bergantung pada kecukupan aset yang tersisa setelah dikurangi kewajiban kepada kreditur separatis dan tagihan pajak. Kondisi ini menegaskan bahwa perlindungan hukum formal belum sepenuhnya menjamin perlindungan

substantif bagi pekerja dalam skenario ketidakmampuan perusahaan asuransi memenuhi ekuitas minimum yang berujung pada kepailitan.

Tantangan Konsolidasi, Pembentukan KUPA, dan Pemisahan Unit Usaha Syariah terhadap Kompetensi SDM

Selain skenario kegagalan total, POJK 23/2023 juga mendorong jalur konsolidasi sebagai alternatif penyelesaian melalui pembentukan KUPA. Jalur ini secara teori lebih ramah terhadap kelangsungan kerja dibandingkan pencabutan izin usaha, namun tetap membawa konsekuensi tersendiri bagi SDM. Proses konsolidasi serupa pada sektor jasa lain di Indonesia, misalnya merger empat badan usaha milik negara kepelabuhanan menjadi satu entitas Pelindo, menunjukkan bahwa penggabungan organisasi secara konsisten menciptakan tumpang tindih posisi dan fungsi yang berpotensi memicu pemutusan hubungan kerja, perubahan struktur organisasi, dan kebutuhan efisiensi meskipun di sisi lain juga dapat membuka peluang kerja baru pada fungsi-fungsi yang terkonsolidasi.

Persoalan kompetensi SDM juga muncul secara spesifik pada agenda pemisahan (*spin-off*) unit usaha syariah yang berjalan paralel dengan penguatan ekuitas dalam paket regulasi sektor perasuransian. Sejumlah perusahaan yang sedang mempersiapkan *spin-off* secara terbuka menyatakan bahwa kesiapan SDM berbasis syariah bukan sekadar ketersediaan modal menjadi tantangan tersendiri, mengingat ketersediaan sumber daya insani yang kompeten di bidang produk dan pengelolaan investasi syariah masih relatif minim, sementara unit usaha syariah yang baru terbentuk memerlukan struktur organisasi dan kapasitas manajerial yang independen dari perusahaan induk. OJK pun secara aktif menyelenggarakan *workshop* dan konsultasi teknis untuk membantu perusahaan mempersiapkan kapasitas SDM pasca-*spin-off*, yang mengindikasikan bahwa regulator turut menyadari bahwa keberhasilan transformasi struktural industri asuransi tidak dapat dilepaskan dari kesiapan kapasitas manusianya, bukan hanya kecukupan modalnya.

Pembelajaran Komparatif dari Konsolidasi Sektor Keuangan Lain: Kasus Merger Bank Syariah Indonesia

Skema konsolidasi melalui KUPA yang dibuka POJK 23/2023 bukan merupakan pendekatan regulasi yang sepenuhnya baru dalam lanskap jasa keuangan Indonesia. Sektor perbankan telah lebih dahulu menempuh jalur serupa melalui penggabungan tiga bank syariah milik badan usaha milik negara Bank BRISyariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah menjadi satu entitas Bank Syariah Indonesia (BSI) pada awal 2021. Pengalaman BSI relevan dijadikan pembanding karena skala konsolidasinya menyentuh hampir 18.734 pegawai dari tiga institusi dengan latar belakang nilai, standar kerja, dan budaya organisasi yang berbeda (Masrukhan et al., 2024). Tinjauan literatur yang dilakukan Masrukhan et al. (2024) terhadap berbagai kajian mengenai dampak merger BSI menyimpulkan bahwa karyawan mengalami perubahan signifikan dalam struktur organisasi, budaya kerja, dan kesejahteraan, sehingga memerlukan proses adaptasi yang tidak instan. Lebih jauh, kajian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan integrasi pascamerger sangat ditentukan oleh upaya sinkronisasi budaya kerja yang dilakukan secara sengaja oleh manajemen, bukan semata-mata mengikuti penyatuan struktur organisasi dan sistem operasional secara administratif.

Beberapa pembelajaran dari kasus BSI dapat diterapkan secara analogis pada skema KUPA dalam industri asuransi, meski dengan catatan penting mengenai perbedaan konteksnya. Merger BSI dilakukan dari posisi tiga bank yang relatif sehat secara finansial, dengan tujuan utama memperbesar skala usaha dan daya saing di pasar perbankan syariah nasional, sehingga proses integrasinya dapat direncanakan secara terstruktur tanpa tekanan waktu akibat ancaman sanksi pengawasan. Sebaliknya, pembentukan KUPA dalam konteks POJK 23/2023 berpotensi terjadi justru sebagai respons darurat terhadap tekanan pemenuhan ekuitas minimum, yang berarti perusahaan anggota KUPA bisa jadi tidak memiliki keleluasaan waktu dan sumber daya manajerial yang sama untuk merancang proses integrasi SDM secara matang sebagaimana dilakukan BSI. Risiko yang muncul adalah penggabungan organisasi yang dipaksakan oleh tenggat regulasi justru memperbesar friksi budaya kerja dan ketidakpastian karier, alih-alih menghasilkan sinergi sumber daya manusia yang diharapkan. Dengan demikian, pengalaman BSI memberi pesan bahwa keberhasilan konsolidasi keuangan tidak dapat dilepaskan dari investasi serius pada manajemen perubahan budaya organisasi, sebuah pelajaran yang relevan diadopsi secara dini oleh perusahaan-perusahaan asuransi yang sedang menjajaki pembentukan KUPA, daripada menunda perhatian terhadap dimensi SDM hingga proses integrasi struktural selesai.

Risk Based Capital sebagai Sinyal Dini bagi Perencanaan SDM yang Proaktif

Salah satu akar persoalan yang membuat dampak terhadap SDM kerap muncul secara mendadak dan reaktif adalah keterlambatan organisasi dalam menghubungkan indikator kesehatan keuangan dengan perencanaan tenaga kerja. *Risk based capital* (RBC) dan ekuitas merupakan indikator yang telah lama dipantau secara ketat oleh fungsi keuangan dan kepatuhan perusahaan asuransi, sebagaimana ditegaskan Leviany (2014) yang menemukan keterkaitan erat antara tingkat RBC dengan profitabilitas perusahaan asuransi jiwa. Ketika RBC menunjukkan tren penurunan yang konsisten dari waktu ke waktu, hal ini sesungguhnya merupakan sinyal dini yang dapat diantisipasi jauh sebelum perusahaan benar-benar memasuki tahap sanksi pembatasan kegiatan usaha. Namun dalam praktiknya, sinyal tersebut umumnya hanya menjadi perhatian unit keuangan, aktuarial, dan manajemen risiko, sementara fungsi sumber daya manusia baru dilibatkan setelah keputusan efisiensi tenaga kerja telah diambil sebagai respons darurat terhadap memburuknya kondisi keuangan.

Pola reaktif semacam ini terlihat jelas pada kasus-kasus yang telah diuraikan sebelumnya, di mana langkah PHK atau *rightsizing* pada AJB Bumiputera maupun Jasindo dilakukan setelah indikator kesehatan keuangan perusahaan berada dalam kondisi kritis, bukan sebagai bagian dari perencanaan tenaga kerja jangka menengah yang telah diantisipasi sejak tren RBC mulai menunjukkan pelemahan. Idealnya, fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan asuransi yang sedang menjalani masa transisi pemenuhan ekuitas minimum perlu memiliki akses dan pemahaman terhadap tren indikator kesehatan keuangan tersebut, sehingga perencanaan tenaga kerja termasuk kebijakan moratorium rekrutmen, program purnakarir sukarela, atau realokasi pegawai ke unit bisnis yang lebih sehat dapat dirancang secara bertahap dan manusiawi jauh sebelum tenggat sanksi pengawasan OJK terlampaui. Integrasi pemantauan indikator keuangan ke dalam siklus perencanaan SDM strategis ini

sejalan dengan prinsip bahwa manajemen risiko korporasi semestinya bersifat lintas-fungsi, bukan hanya menjadi domain eksklusif divisi keuangan dan kepatuhan.

Sindrom *Survivor* dan Pentingnya Keadilan Organisasi dalam Proses Restrukturisasi

Dimensi psikologis dari restrukturisasi akibat ketidakmampuan memenuhi ekuitas minimum tidak berhenti pada pekerja yang mengalami PHK secara langsung, melainkan juga membentuk dinamika tersendiri di kalangan pekerja yang tetap dipertahankan perusahaan, yang dalam literatur perilaku organisasi dikenal sebagai fenomena sindrom *survivor* (*survivor syndrome*). Wening (2005) menjelaskan bahwa ketidakamanan kerja yang dirasakan pekerja yang bertahan pascarestrukturisasi berkorelasi negatif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sekaligus meningkatkan intensi mereka untuk meninggalkan perusahaan meski belum menjadi sasaran PHK. Temuan ini diperkuat oleh Amalisa et al. (2025), yang menunjukkan bahwa intensitas kebijakan pengurangan pegawai berhubungan positif dan signifikan dengan tingkat ketidakamanan kerja pegawai yang tersisa, bahkan pada pegawai dengan kompetensi tinggi yang secara teoretis seharusnya merasa lebih aman terhadap posisinya.

Dalam konteks perusahaan asuransi yang menjalankan rencana pemenuhan ekuitas dalam jangka waktu bertahun-tahun sebagaimana diatur POJK 23/2023, fenomena sindrom *survivor* berpotensi berlangsung dalam durasi yang lebih panjang dibandingkan restrukturisasi yang terjadi sekali waktu, karena tenggat pemenuhan ekuitas tahap pertama dan kedua terbentang hingga 2026 dan 2028. Implikasinya, pekerja yang bertahan dapat mengalami ketidakamanan kerja yang berkepanjangan dan berulang setiap kali perusahaan mengumumkan perkembangan rencana penyehatan keuangannya, sebuah kondisi yang dalam literatur manajemen sumber daya manusia berpotensi menggerus produktivitas dan loyalitas kerja secara kumulatif meski tidak selalu tampak secara langsung dalam indikator kinerja jangka pendek.

Untuk memitigasi dampak tersebut, konsep keadilan organisasi (*organizational justice*) menjadi relevan untuk diperhatikan, khususnya dimensi keadilan prosedural yang berkaitan dengan transparansi dan konsistensi proses pengambilan keputusan terkait nasib pekerja. Persepsi pekerja terhadap seberapa adil dan transparan proses seleksi pegawai yang terdampak efisiensi apakah didasarkan pada kriteria kinerja dan kompetensi yang jelas atau sebaliknya bersifat sewenang-wenang turut menentukan seberapa besar dampak negatif restrukturisasi terhadap komitmen pekerja yang tetap dipertahankan. Perusahaan asuransi yang sedang menjalani tekanan pemenuhan ekuitas minimum dengan demikian perlu memastikan bahwa setiap keputusan efisiensi tenaga kerja, sesulit apa pun kondisi keuangannya, tetap ditempuh melalui prosedur yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada seluruh pekerja, bukan semata-mata didorong oleh kebutuhan pengurangan biaya jangka pendek.

Peran Dialog Bipartit dan Serikat Pekerja dalam Proses Restrukturisasi Perusahaan Asuransi

Aspek lain yang relevan dibahas dalam kerangka perlindungan SDM adalah peran mekanisme dialog ketenagakerjaan dalam proses restrukturisasi yang dipicu oleh tekanan

pemenuhan ekuitas minimum. Ketentuan hukum ketenagakerjaan Indonesia secara konsisten menempatkan musyawarah antara pengusaha dan pekerja, baik secara langsung maupun melalui serikat pekerja, sebagai prasyarat sebelum pemutusan hubungan kerja dilakukan secara sepihak. Prinsip ini berlaku pula dalam konteks PHK yang dipicu oleh alasan efisiensi atau perubahan status badan usaha, di mana perusahaan tetap berkewajiban memberikan pemberitahuan dan kesempatan berunding kepada pekerja yang terdampak sebelum hubungan kerja benar-benar diakhiri.

Dalam praktik restrukturisasi perusahaan asuransi yang menjalankan rencana penyehatan keuangan, keterlibatan forum bipartit dan, bila ada, serikat pekerja internal perusahaan idealnya tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan formalitas prosedural, melainkan sebagai kanal komunikasi yang dapat menjembatani asimetri informasi antara manajemen puncak yang memahami detail rencana pemenuhan ekuitas dengan pekerja lapangan yang umumnya hanya menerima informasi terbatas mengenai arah kebijakan perusahaan. Keterlibatan pekerja secara lebih awal dalam proses tersebut misalnya melalui sosialisasi tahapan rencana penyehatan keuangan kepada perwakilan pekerja, bukan hanya pengumuman keputusan yang sudah final berpotensi mengurangi persepsi ketidakadilan prosedural yang memperburuk ketidakamanan kerja sebagaimana dibahas pada subtema sebelumnya. Lebih jauh, forum dialog semacam ini juga dapat menjadi sarana bagi pekerja untuk turut menyampaikan usulan alternatif efisiensi non-PHK, seperti pengaturan ulang jam kerja, rotasi ke unit bisnis lain dalam kelompok usaha, atau program pelatihan ulang, sebelum opsi pemutusan hubungan kerja benar-benar ditempuh sebagai langkah terakhir. Sayangnya, sejauh penelusuran pustaka dalam penelitian ini, ketentuan POJK 23/2023 maupun pedoman teknis rencana pemenuhan ekuitas yang disampaikan kepada OJK belum secara eksplisit mewajibkan perusahaan menyertakan mekanisme dialog ketenagakerjaan sebagai bagian dari dokumen rencana penyehatan keuangan, sehingga keterlibatan pekerja dalam proses tersebut pada praktiknya sangat bergantung pada inisiatif dan budaya tata kelola masing-masing perusahaan.

Implikasi Manajerial: Strategi Mitigasi Dampak terhadap SDM

Berdasarkan keseluruhan temuan di atas, terdapat beberapa implikasi manajerial yang relevan bagi perusahaan asuransi yang sedang menjalankan rencana pemenuhan ekuitas minimum. Pertama, manajemen perlu menerapkan komunikasi organisasi yang transparan mengenai progres rencana penyehatan keuangan, karena ambiguitas informasi justru memperburuk persepsi ketidakamanan kerja di kalangan karyawan, sejalan dengan rekomendasi yang diajukan dalam kajian mengenai *downsizing* dan *job insecurity* (Amalisa et al., 2025). Kedua, perusahaan perlu menyusun perencanaan tenaga kerja (*workforce planning*) yang terintegrasi dengan rencana pemenuhan ekuitas, sehingga keputusan efisiensi SDM jika tidak terhindarkan dapat dilakukan secara terukur dan manusiawi, termasuk melalui program purnakerja yang layak (*outplacement*) dan pembayaran kompensasi yang melampaui standar minimum hukum apabila kondisi keuangan memungkinkan. Ketiga, bagi perusahaan yang menempuh jalur konsolidasi melalui KUPA atau *spin-off* unit syariah, investasi pada peningkatan

kompetensi (*reskilling* dan *upskilling*) menjadi krusial untuk menjembatani kesenjangan kapasitas yang timbul dari perubahan struktur organisasi.

Bagi regulator, temuan ini menyarankan perlunya pertimbangan dimensi ketenagakerjaan dalam desain kebijakan penguatan permodalan sektor jasa keuangan. Sebagaimana OJK telah menyelenggarakan pendampingan teknis bagi kesiapan SDM dalam konteks *spin-off* syariah, pendekatan serupa idealnya juga diperluas pada pengawasan rencana pemenuhan ekuitas secara umum, misalnya dengan mendorong perusahaan menyertakan rencana mitigasi dampak ketenagakerjaan sebagai bagian dari rencana penyehatan keuangan yang disampaikan kepada OJK, mengingat keberlangsungan usaha jasa keuangan pada akhirnya juga ditentukan oleh keberlanjutan kapasitas dan moral kerja sumber daya manusianya.

Kesimpulan

Penerapan POJK Nomor 23 Tahun 2023 yang mewajibkan kenaikan ekuitas minimum perusahaan asuransi secara bertahap memang dirancang untuk memperkuat fundamental keuangan dan daya saing industri perasuransian nasional, namun dalam skenario ketidakmampuan perusahaan memenuhi ketentuan tersebut, regulasi ini membawa rangkaian dampak tidak langsung yang signifikan terhadap sumber daya manusia. Mekanisme eskalasi sanksi pengawasan OJK mulai dari peringatan tertulis hingga pembatasan dan pencabutan izin usaha secara empiris terbukti mendorong perusahaan menempuh langkah perampingan dan restrukturisasi organisasi yang memicu ketidakamanan kerja, penurunan komitmen organisasi, dan potensi penurunan kinerja di kalangan pekerja yang bertahan, sebagaimana terlihat pada kasus AJB Bumiputera dan Jasindo. Pada skenario paling ekstrem berupa pencabutan izin usaha dan likuidasi, sebagaimana dialami Wanaartha Life dan Kresna Life, pekerja menghadapi posisi hukum yang secara formal terlindungi sebagai kreditur preferen namun secara substantif rentan, karena besaran kompensasi PHK akibat kepailitan justru lebih rendah dibandingkan PHK pada umumnya dan realisasinya bergantung pada proses likuidasi aset yang dapat berlangsung bertahun-tahun. Selain itu, jalur konsolidasi melalui KUPA maupun kewajiban pemisahan unit usaha syariah yang berjalan paralel dengan agenda penguatan ekuitas t

urut memunculkan tantangan kompetensi SDM yang memerlukan investasi pengembangan kapasitas tersendiri. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa kebijakan penguatan permodalan sektor asuransi tidak dapat dipandang semata sebagai persoalan teknis-keuangan korporasi, melainkan juga memiliki dimensi sosial-ketenagakerjaan yang memerlukan perhatian serius dari manajemen perusahaan maupun regulator. Penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif berbasis survei terhadap pekerja di perusahaan asuransi yang sedang menjalani rencana pemenuhan ekuitas akan memberikan kontribusi empiris yang lebih kuat untuk memverifikasi dan memperluas temuan konseptual dalam penelitian ini.

Referensi

-
- Amalisa, P. N., Prabowo, H., & Setyorini, N. (2025). Pengaruh organizational downsizing dan kompetensi terhadap job insecurity: Peran moderasi locus of control (Study di RSUD RAA Soewondo Pati). *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 2474–2481. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.3698>
- Bisnis.com. (2023, Desember 29). OJK resmi naikan ekuitas perusahaan asuransi dan reasuransi, cek rinciannya! *Bisnis.com*. <https://finansial.bisnis.com/read/20231229/215/1728067/ojk-resmi-naikkan-ekuitas-perusahaan-asuransi-dan-reasuransi-cek-rinciannya>
- CNBC Indonesia. (2022, Desember 8). Hati-hati, ini deretan asuransi yang dalam pengawasan OJK. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20221208074818-17-394803/hati-hati-ini-deretan-asuransi-yang-dalam-pengawasan-ojk>
- CNBC Indonesia. (2023, September 12). 6 kasus gagal bayar ini nodai asuransi RI, nilainya fantastis. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20230912130026-17-471737/6-kasus-gagal-bayar-ini-nodai-asuransi-ri-nilainya-fantastis>
- Kontan.co.id. (2024a, Januari 11). Luncurkan POJK 23/2023, OJK naikan ekuitas minimum asuransi secara bertahap. *Kontan.co.id*. <https://keuangan.kontan.co.id/news/luncurkan-pojk-232023-ojk-naikan-ekuitas-minimum-asuransi-secara-bertahap>
- Kontan.co.id. (2024b, Januari 28). Menakar ekuitas perusahaan asuransi setelah hadirnya POJK 23/2023. *Kontan.co.id*. <https://keuangan.kontan.co.id/news/menakar-ekuitas-perusahaan-asuransi-setelah-hadirnya-pojk-232023>
- Levianny, T. (2014). Pengaruh risk based capital terhadap profitabilitas pada perusahaan asuransi jiwa. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 6(1), 1–12. <https://ejournal.upi.edu/index.php/aset/article/view/8993>
- Lifepal. (2026, Januari 8). 6 perusahaan asuransi yang bangkrut dan gagal bayar di Indonesia. *Lifepal*. <https://lifepal.co.id/media/perusahaan-asuransi/perusahaan-asuransi-yang-bangkrut/>
- Masrukhan, M., Rahmah, N., Sella, W. N., & Jannah, L. (2024). Literature review: Dampak merger Bank Syariah Indonesia (BSI) terhadap karyawan dan nasabah. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 2(4), 87–99. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v2i4.1359>
- Meliana, & Rakhman, S. (2026). Analisis kesiapan ekuitas asuransi umum di Indonesia menuju target 2028 POJK 23/2023: Perspektif konsolidasi dan keputusan ekonomi manajemen. *Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 3(2), 212–225. <https://ejournal-wit.ac.id/index.php/JIMI/article/view/254>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2022, Desember 5). OJK cabut izin usaha di bidang asuransi jiwa atas PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha. <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/pengumuman/Pages/OJK-Cabut-Izin-Usaha-di-Bidang-Asuransi-Jiwa-Atas-PT-Asuransi-Jiwa-Adisarana-Wanaartha.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 23 Tahun 2023 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Perusahaan Asuransi, Perusahaan Asuransi Syariah, Perusahaan Reasuransi, dan Perusahaan Reasuransi Syariah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/302705/peraturan-ojk-no-23-tahun-2023>
- Rahmayanti, S. D., Hidayah, N., Amanda, A., & Az-Jahra, S. (2024). Tinjauan yuridis terhadap hak-hak pekerja akibat kepailitan perusahaan. *Jurnal Dunia Ilmu Hukum (JURDIKUM)*, 2(1), 22–27. <https://doi.org/10.59435/jurdikum.v2i1.371>
-

-
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/37304/uu-no-13-tahun-2003>
- Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2004 tentang Kewajiban Pembayaran Utang*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/39958/uu-no-37-tahun-2004>
- Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/161854/pp-no-35-tahun-2021>
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/229798/uu-no-4-tahun-2023>
- Tim Riset IFG Progress. (2024, Agustus 27). Dampak POJK No. 23/2023 bagi lanskap industri asuransi di Indonesia. *IFG Progress*. <https://ifgprogress.id/pos-jurnal/dampak-pojk-no-23-2023-bagi-lanskap-industri-asuransi-di-indonesia/>
- Wening, N. (2005). Pengaruh ketidakamanan kerja (*job insecurity*) sebagai dampak restrukturisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan intensi keluar *survivor*. *Kinerja*, 9(2), 135–147.