

## RENCANA KERJA DAN SYARAT (RKS) TEKNIS

Tanggal : 22 Februari 2024  
 Dari : Divisi Strategi Perusahaan  
 Rencana Pengadaan : Konsultan Penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) IFG Konsolidasi Periode 2025-2029

### BAB I Latar Belakang dan Tujuan

IFG ditunjuk sebagai  *Holding*  BUMN Asuransi dan Penjaminan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 20 tanggal 16 Maret 2020, dengan mandat untuk memperkuat industri asuransi nasional dengan menyinergikan aspek strategi, aspek finansial, aspek manajemen risiko dan kepatuhan, serta aspek sumber daya manusia Anak Perusahaan.

Struktur  *Holding*  adalah sebagai berikut:

#### IFG adalah holding asuransi dan penjaminan di Ekosistem BUMN



Selama 3 tahun terbentuknya  *Holding* , IFG berhasil membentuk  *value creation*  yang cukup signifikan sebagai berikut:

Indikator Keuangan	2019 (Pra-Holding)	2022 (setelah Holding)	CAGR 2019-2022
Aset	77,7 Triliun	132,5 Triliun	19,5%
Ekuitas	29,4 Triliun	39,8 Triliun	10,6%
Laba Rugi	2,2 Triliun	3,3 Triliun	14,5%
Hasil Investasi	2,9 Triliun	4,5 Triliun	15,8%

Perkembangan industri asuransi, penjaminan, pasar modal & investasi di tahun 2023, serta penugasan Pemerintah yang diamanatkan kepada IFG sebagai tonggak  *Holding*  asuransi & penjaminan di Indonesia menyebabkan tantangan dan kondisi tersendiri di portfolio bisnis Grup IFG:

- Di bisnis penugasan, target volume KUR di 2023 menurun sebesar 34% menjadi 297 Triliun yang menyebabkan pendapatan premi anak perusahaan IFG terdampak, sementara volume klaim meningkat secara signifikan selama dua tahun terakhir



- Selama 3 tahun terakhir, pertumbuhan penerimaan Santunan Wajib (“SW”) lebih rendah dibandingkan pembayaran santunan SW oleh Jasa Raharja sebagai anak perusahaan IFG di asuransi sosial
- IFG juga menerima penugasan lainnya di asuransi umum, seperti jamkestama dan jamkesmen milik Jasindo masih merugi, diperlukan pengkajian kembali tarif premi yang menguntungkan para pihak
- Di luar bisnis penugasan, beberapa perusahaan afiliasi IFG asuransi umum sempat mengalami permasalahan insolvensi, sehingga perlu melakukan Rencana Penyehatan Keuangan (“RPK”) yang menyebabkan *market share* Grup IFG turun. Selain itu segmen retail meski potensial namun skala distribusi masih terbatas, sehingga diperlukan strategi untuk digitalisasi seperti yang *common* dilakukan oleh kompetitor
- Di portfolio asuransi jiwa, IFG Life masih belum mencapai kinerja yang diharapkan, karena pengembangan bisnis baru di luar migrasi Jiwasraya masih belum optimal. Aksi korporasi juga dijalankan melalui pengembangan anorganik akuisisi Mandiri Inhealth untuk meningkatkan bisnis & portfolio IFG Life.
- Portofolio investasi & pasar modal Grup IFG masih relatif kecil sekala skala industry, dan di beberapa bidang bisnis anak-anak perusahaan masih *overlapping*, sehingga diperlukan perubahan model bisnis.

Dengan kondisi yang terus berkembang, Grup IFG perlu fokus meningkatkan bisnis di luar penugasan untuk terus meningkatkan pangsa pasar di seluruh portofolio bisnis IFG. Untuk menghadapi tantangan ke depan diperlukan strategi rencana jangka panjang periode 2025-2029 yang sesuai dengan kondisi industri dan *best practice* yang dilakukan untuk terus meningkatkan pangsa pasar dan keunggulan kompetitif.

## Bab II Ruang Lingkup Pekerjaan

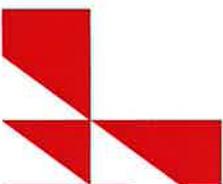
Konsultan akan membantu IFG dalam penyusunan RJPP IFG Konsolidasi 2025-2029. RJPP IFG Konsolidasi akan mencakup IFG sebagai Holding /*parents* serta portofolio bisnis yang dimiliki yang terdiri dari:

- Asuransi Umum dan Penjaminan,
- Asuransi Jiwa,
- Reasuransi, dan
- Pasar Modal, Investasi dan *property*.

Fokus bisnis di masing-masing anak perusahaan

Langkah-langkah yang akan dilakukan di antaranya sebagai berikut:

- a. Penyusunan RJPP IFG Konsolidasi periode 2025-2029 yang terdiri dari namun tidak terbatas pada:
  - a. Aspirasi terkait arah pengembangan Grup IFG 5 (lima) tahun ke depan, dengan mempertimbangkan Peta Jalan BUMN dan aspirasi Pemegang Saham / Pemerintah lainnya, aspirasi Perusahaan, serta memperhatikan aspek Risiko dan *Environmental, Social & Governance* (ESG).
  - b. Evaluasi pencapaian RJPP periode 2020-2024 serta kinerja Grup IFG
  - c. Evaluasi perjalanan  *Holding* BUMN Asuransi dan Penjaminan periode 2020-2024
  - d. Analisis kondisi lingkungan eksternal Grup IFG termasuk namun tidak terbatas pada: analisis makro dan mikroekonomi secara global & nasional termasuk proyeksi pertumbuhan industri, kompetisi, tren, regulasi, serta peluang/tantangan lainnya.
  - e. *Benchmark* terkait *best practice* global pengelolaan bisnis asuransi, penjaminan dan pasar modal.
  - f. Analisis kondisi internal Grup IFG termasuk namun tidak terbatas pada aspek bisnis, operasional, SDM & organisasi, Teknologi Informasi, dll.
  - g. Analisis posisi strategis Grup IFG (*market share*, IFE-EFE *Analysis* dan *tools* lain yang sesuai), di level Korporasi maupun Lini Bisnis/Produk.
  - h. Formulasi Strategi Grup IFG yang mencakup:
    - i. *Redefine Company Purposes* (jika diperlukan);
    - ii. Revisit Visi dan Misi Perusahaan;
    - iii. Tujuan dalam 5 tahun ke depan;



- iv. Sasaran yang ingin dicapai, baik secara finansial maupun nonfinansial, serta target pencapaiannya tiap tahun;
  - v. Strategi Grup IFG, baik di level korporasi, bisnis, maupun fungsional; termasuk fokus bisnis dari setiap Anak Perusahaan;
  - vi. Kebijakan terkait implementasi strategi yang dipilih;
  - vii. Inisiatif Strategis termasuk *Charter* Inisiatif Strategis dan *business case / cost & benefit analysis* dari setiap inisiatif strategis;
  - viii. Program Kerja strategis dari setiap inisiatif strategis, termasuk rencana Aksi Korporasi dan perkiraan anggaran yang diperlukan; dan
  - ix. Optimalisasi Penugasan Pemerintah kepada Grup IFG 2025-2029.
- i. Proyeksi Bisnis:
- i. Proyeksi pendapatan (*top line*) dari setiap lini bisnis, serta *Key Assumptions & Key Drivers* sesuai dengan PSAK 117 (dulu dikenal dengan PSAK 74).
  - ii. Proyeksi pendanaan.
  - iii. Proyeksi kebutuhan Capex dan Opex.
  - iv. Proyeksi bisnis lainnya yang berpengaruh terhadap proyeksi keuangan.
- j. Strategi Risiko Grup IFG 2025-2029.
- k. Rencana Implementasi.
- b. Penyusunan Buku RJPP IFG Konsolidasi periode 2025-2029 sesuai dengan PER-2/MBU/03/2023.
  - c. Penyusunan Laporan Evaluasi Perjalanan  *Holding* BUMN Asuransi dan Penjaminan periode 2020-2024
  - d. PMO (*Project Management Office*) penyusunan RJPP Grup IFG periode 2025-2029 di level  *Holding* dengan tugas dan tanggung jawab yang terdiri dari namun tidak terbatas pada:
    - a. Mengkoordinasikan penyusunan RJPP Grup IFG periode 2025-2029 berkoordinasi dengan PMO Penyusunan RJPP di level Anak Perusahaan;
    - b. Memastikan proses penyusunan RJPP Grup IFG periode 2025-2029 sesuai dengan  *timeline* dan  *output* yang ditetapkan;
    - c. Memastikan  *group alignment* antara RJPP IFG Konsolidasi dengan RJPP Anak Perusahaan;
    - d. Memfasilitasi resolusi dari isu-isu yang muncul dalam penyusunan RJPP Grup IFG;
    - e. Memastikan proses penyusunan RJPP IFG Konsolidasi periode 2025-2029 sesuai dengan  *Standard Operating Procedure* (SOP).
    - f. Menyiapkan dokumen/template yang diperlukan untuk penyusunan RJPP Grup IFG.

### **BAB III**

#### **Jangka Waktu Pekerjaan**

Jangka waktu pekerjaan yang diberikan kepada penyedia jasa untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan Penyusunan RJPP IFG Konsolidasi Periode 2025-2029 ini adalah 11 (sebelas) minggu sejak ditandatanganinya surat penunjukan penyedia.

### **BAB IV**

#### **Spesifikasi Jasa**

Kualifikasi dan spesifikasi dari konsultan kajian bisnis tersebut yang dibutuhkan adalah sebagai berikut:

- a) Berpengalaman dalam menyusun Rencana Jangka Panjang/Strategis (RJP) perusahaan
- b) Berpengalaman dalam memberikan jasa konsultansi pada perusahaan asuransi (umum dan/atau jiwa), penjaminan, dana pensiun, investasi, dan pasar modal atau Perusahaan sejenis lainnya.
- c) Berpengalaman dalam memberikan jasa konsultansi kepada Kementerian BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dan/atau perusahaan di dalam ekosistem BUMN;
- d) Penyedia jasa konsultan tidak sedang dalam daftar hitam di PT BPUI dan pemegang saham lainnya atau tidak terkena larangan untuk melaksanakan praktik pemberian jasa tersebut





- termasuk dari otoritas yang berwenang. Serta tidak sedang menjalani sanksi pidana atau sedang dalam pengawasan pengadilan;
- e) Penyedia jasa dapat mampu menyediakan dan memenuhi Ruang Lingkup Pekerjaan yang dibutuhkan;
  - f) Calon penyedia jasa konsultan yang ditunjuk, bersedia untuk tunduk terhadap syarat-syarat dan ketentuan yang ditetapkan dalam KAK/TOR, serta tidak akan keberatan dan/atau menuntut dalam bentuk apapun terhadap hasil penilaian dan keputusan dari Panitia Pengadaan; dan
  - g) Konsultan bersedia untuk menggunakan format kontrak dari BPU

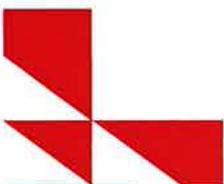
Kebutuhan personil (*required team*) untuk menyelesaikan pekerjaan ini adalah Tenaga Ahli dengan kualifikasi dan klasifikasi serta berpengalaman sesuai bidangnya yang relevan dengan ruang lingkup pekerjaan.

No	Posisi	Kualifikasi (Syarat Minimal)	Jumlah
1	<i>Partner in Charge</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan minimal S2</li><li>• Pengalaman kerja minimal 15 tahun, termasuk pengalaman di industri asuransi dan pasar modal dan/atau jasa keuangan lainnya</li></ul>	1
2	<i>Project Leader</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan minimal S1</li><li>• Pengalaman kerja minimal 10 tahun, termasuk pengalaman di industri asuransi, pasar modal dan/atau jasa keuangan lainnya;</li><li>• Berpengalaman dalam penyusunan RJPP atau strategi jangka panjang perusahaan khususnya di lingkungan BUMN</li></ul>	1
3	<i>Subject Matter Expert (SME) Bidang Asuransi</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan minimal S1</li><li>• Memiliki keahlian dan pengalaman yang relevan di bidang: Asuransi Umum dan/atau Asuransi Jiwa</li></ul>	1
4	<i>Subject Matter Expert (SME) Bidang Keuangan, Pasar Modal &amp; Investasi</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan minimal S1</li><li>• Memiliki keahlian dan pengalaman yang relevan di bidang: Keuangan, Pasar Modal &amp; Investasi</li></ul>	1
6	<i>Subject Matter Expert (SME) – Fungsional</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan minimal S1</li><li>• Memiliki keahlian dan pengalaman yang relevan terkait fungsi <i>enabler</i> di antaranya SDM, Teknologi Informasi &amp; Digitalisasi, dan Manajemen Risiko</li></ul>	2-5
10	<i>Project Management Office (PMO)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan minimal S1</li><li>• Pengalaman kerja minimal 7 tahun dan berpengalaman dalam pengelolaan proyek (PMO)</li></ul>	1
11	<i>Senior Associate</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan minimal S1</li><li>• Pengalaman kerja minimal 5 tahun</li></ul>	2-3
12	<i>Associate</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan minimal S1</li><li>• Pengalaman kerja minimal 3 tahun</li></ul>	3

## Bab V Laporan/Hasil Pekerjaan

Hasil Pekerjaan yang akan dihasilkan oleh Konsultan di antaranya adalah:

- a. *Templates & Timeline* rinci dari penyusunan RJPP Grup IFG;
- b. Materi *kick-off* dan *progress update* secara berkala;
- c. Draft Final Presentasi RJPP IFG Konsolidasi 2025-2029 (Ms. Powerpoint).
- d. Draft Final buku RJPP IFG Konsolidasi 2025-2029 (Ms Word) sesuai PER 2 Tahun 2023 yang siap di-*submit* ke KBUMN.
- e. Draft Final Buku Evaluasi Perjalanan  *Holding* BUMN Asuransi dan Penjaminan 2020-2024





- (Ms Word & Powerpoint)
- f. Materi Presentasi / FGD dengan *stakeholder* (termasuk namun tidak terbatas pada: Direksi, Dewan Komisaris, Kementerian BUMN dan pihak-pihak terkait lainnya).
  - g. *Financial Model* dari proyeksi bisnis
  - h. Kertas kerja dari analisis yang dilakukan.

## Bab VI

### Peraturan Pembayaran

Peraturan pembayaran untuk pengadaan jasa Konsultan Penyusunan RJPP IFG Konsolidasi Periode 2025-2029 menggunakan sistem termin sebagai berikut:

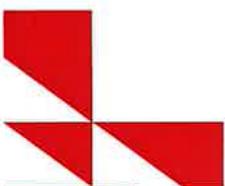
Tahap	Presentase Pembayaran	<i>Deliverables</i> Pekerjaan
1	100%	Seluruh Laporan/Hasil Pekerjaan di Bab V

Disiapkan oleh,

Dina Yuliana  
Kepala Departemen Perencanaan Strategi

Diperiksa & Disetujui oleh,

Yusman Dedy Kusuma  
Kepala Divisi Strategi Perusahaan

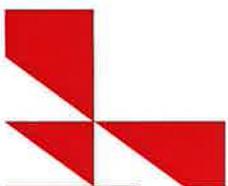


Penyusunan Buku RJPP IFG Konsolidasi periode 2025-2029 sesuai dengan PER-2/MBU/03/2023, mencakup daftar isi minimal terdiri dari, namun tidak terbatas pada:

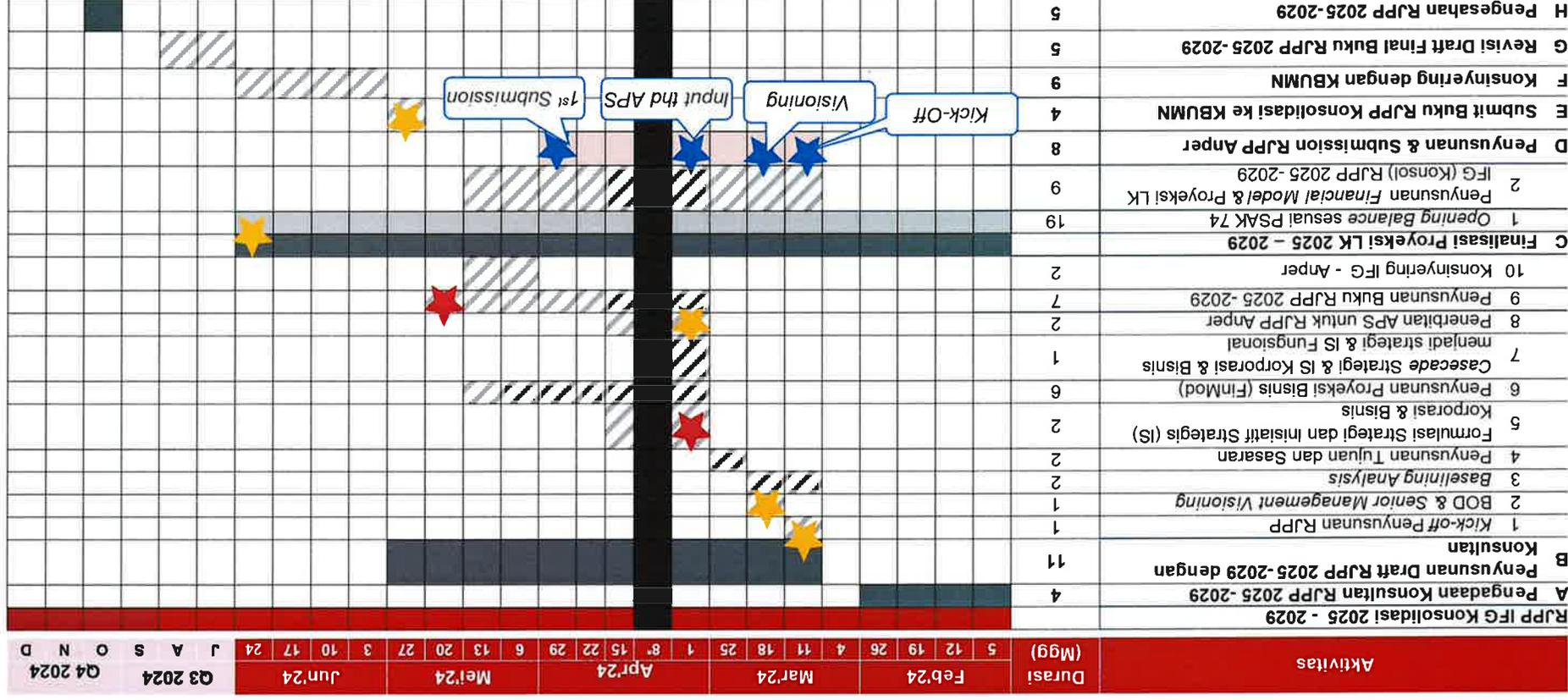
- a. Pendahuluan mencakup:
  - i. Latar Belakang dan Sejarah IFG,
  - ii. Visi dan Misi IFG yang selaras dengan Peta Jalan BUMN,
  - iii. Tujuan Strategis IFG,
  - iv. Arah Pengembangan Perusahaan yang memuat kebijakan investasi, pembiayaan usaha, sumber pembiayaan, penggunaan hasil usaha dan kebijakan pengembangan lainnya
- b. Evaluasi pencapaian RJPP periode 2020-2024, dengan membandingkan antara RJPP, RKAP, dan realisasi setiap tahunnya, yang memuat penjelasan dan rincian tentang:
  - v. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan penyimpangan yang terjadi;
  - vi. Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan; dan
  - vii. Kendala yang dihadapi perusahaan dan upaya pemecahan masalah yang telah dilakukan.
- c. Analisis Posisi Korporasi, Anak Perusahaan, dan Lini Bisnis/Produk pada saat penyusunan RJPP memuat penjelasan tentang:
  - viii. Analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman (*SWOT analysis*) tiap bidang kegiatan dan penentuan bobot serta peringkat masing-masing
  - ix. Penentuan posisi IFG sesuai dengan metode analisis yang digunakan
- d. Asumsi yang dipakai dalam penyusunan RJPP memuat penjelasan tentang:
  - x. Faktor Internal, meliputi analisi kondisi terkini Grup IFG baik kekuatan maupun kelemahan yang dapat mendukung & menghambat pencapaian kinerja IFG untuk mencapai tujuan strategis.
  - xi. Faktor Eksternal, meliputi dokumentasi terkait tren global, nasional, arah industri, inovasi teknologi dan model bisnis serta pergerakan peta kompetisi yang dapat mempengaruhi kemampuan IFG untuk mencapai tujuan strategis
- e. Formulasi Strategi: Tujuan, Sasaran, Strategi, Kebijakan, Program Kerja RJPP, dan Inisiatif Strategis yang memuat penjelasan tentang:
  - xii. Tujuan yang akan dicapai di akhir RJPP
  - xiii. Sasaran IFG meliputi Tingkat pertumbuhan dan Kesehatan IFG (target) secara kuantitatif dan spesifik setiap tahun
  - xiv. Strategi yang digunakan setiap tahun: Strategi Korporasi, Strategi Bisnis, dan Strategi Fungsional tiap unit kegiatan
  - xv. Kebijakan umum dan fungsional yang memberikan batasan fleksibilitas dan menjadi pegangan manajemen dalam melaksanakan Strategi/Program Kegiatan.
  - xvi. Program Kegiatan dan Anggaran tiap tahun
  - xvii. Matriks keterkaitan antara Sasaran, Strategi, Kebijakan dan Program Kegiatan yang menggambarkan arah perkembangan IFG secara rinci
  - xviii. Asumsi penyusunan proyeksi keuangan
  - xix. Program Investasi dan proyeksi sumber dana penggunaan dana investasi setiap tahun selama 5 (lima) tahun



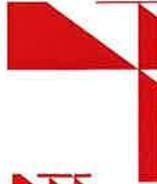
- xx. Proyeksi Keuangan jangka panjang yang mengandung proyeksi rencana investasi modal, proyeksi hasil kinerja laba rugi keuangan tahunan, proyeksi laporan posisi keuangan, dan proyeksi arus kas
  - xxi. Penjabaran Inisiatif Strategis dan Matriks keterkaitan antara Inisiatif Strategis, Sasaran IFG dan Peta Jalan BUMN
  - xxii. Penjabaran Aksi Korporasi yang harus dilakukan untuk mencapai Inisiatif Strategis
  - xxiii. Hal-hal lain yang berkaitan dengan kegiatan IFG
- f. Strategi Risiko Grup IFG 2025-2029 yang memuat penjelasan dan rincian tentang hal penting Strategi Risiko dan Batas Toleransi Risiko dalam mencapai tujuan strategis IFG
  - g. Penugasan Pemerintah Grup IFG 2025-2029 yang memuat penjelasan tentang Penugasan yang diberikan Pemerintah kepada IFG



## Indikasi Timeline Penyusunan RJP IFG Konsolidasi 2025-2029



Libur Hari Raya Idul Fitri 2024 ★ Key Milestones ★ BOD & BOC Meeting ★ Key Milestones Anper



Template Form breakdown Harga Jasa Konsultansi

No	Tenaga Ahli	Jumlah Orang	Spesifikasi	Rate	Mandays	Subtotal
1	Contoh: Partner	1	Pendidikan S2, pengalaman 15 tahun	SBOB*: Rp170.000.000,- SBOH*: Rp41.463.415,- SBOJ*: Rp336.890,-	3 minggu	Rp124.390.245,-
2	SME	5	Pendidikan S1, pengalaman 5 tahun	SBOB*: Rp18.292.683	14 minggu	Rp1.280.487.816,-
3	Project Leader					Rp,-
4	PMO					Rp,-
5	Associate					Rp,-
<b>Grand Total</b>						<b>Rp 10.000.000.000,-</b>

\*catatan:

1. SBOB: Satuan Biaya Orang Bulan
2. SBOM: Satuan Biaya Orang Minggu
3. SBOH: Satuan Biaya Orang Hari
4. SBOJ: Satuan Biaya Orang Jam

