

MANAJEMEN STRATEGI BAURAN PEMASARAN UNTUK PERUSAHAAN JASA

(Studi kasus pada AJB Bumiputera)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

YULIANA SETIYANINGSIH
NIM: 0310323074-32



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
2007

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Manajemen Bauran Pemasaran Untuk Perusahaan Jasa

Disusun oleh : Yuliana Setiyaningsih

NIM : 0310323074-32

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Malang,

2007

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Dra. Fransisca Yaningwati, MSi
NIP. 130 890 049

Drs. Kadarisman Hidayat, MSi
NIP. 131 570 386

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 24 September 2007

Jam : Pukul 08.00 WIB

Skripsi atas nama : Yuliana Setiyaningsih

Judul : MANAJEMEN BAURAN STRATEGI BAURAN PEMASARAN UNTUK JASA (Studi Kasus Pada AJB Bumiputera Kantor Wilayah Malang)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Dra. Fransisca Yaningwati, MSi
Ketua

Drs. Kadarisman Hidayat, M.Si
Anggota

Drs. Wasis A. Latief, MP
Anggota

Drs. Imam Suyadi, M.Si
Anggota

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 03 September 2007

Nama : YULIANA SETIYANINGSIH

NIM : 0310323074-32

MOTTO

*Ambillah waktu untuk bermenung,
berdoa, tertawa. Itulah SUMBER
KEKUATAN TERBESAR di atas bumi
dan ALUNAN MELODI JIWA.*

*Ambillah waktu untuk bermain,
mencintai, dan dicintai, memberi.
Itulah RAHASIA HIDUP YANG
ABADI dan ANUGERAH ALLAH
YANG ISTIMEWA. Ambillah waktu
untuk membaca, bersahabat, bekerja.*

*Itulah MATA AIR
KEBIJAKSANAAN, JALAN MENUJU
KEBAHAGIAAN, HARGA
KESUKSESAN. Ambillah waktu untuk
melakukan perbuatan KASIH. Itulah
KUNCI SURGA.*

*Hanya melalui cintalah segala yang
tidak setara dapat dijadikan setara...*

(Soren Aabie Kierkegaard)

Jadilah diri anda sendiri. Siapa lagi yang dapat melakukannya lebih baik ketimbang diri anda sendiri?

(Frank Gíblín)

Dengan cinta saya persembahkan karya tulis skripsi untuk keluarga besar saya yang terkasih

Papa, Mama, Ama Kiik, Mama Ikun, Ina Bo'ot, Ywan, Nefis, Atyina, Otto, Ricasinha, Natalia, Anitu, Meggy, dan keluarga besar

East Timor..

Atas doa, semangat, dukungan serta kasih sayang yang buat Ning

Tidak lupa juga terimakasih Ningsih untuk Tuhan Yesus Kristus yang tiada henti selalu ada buat Ning, untuk teman-teman yang selalu jadi tempat pelarian disaat Ning membutuhkan perhatian, pertolongan, teman berbagi cerita, dan semua yang tidak dapat Ning lakukan sendiri..

GOD BLESS YOU ALL

RINGKASAN

Yuliana Setyaningsih, 2007, Manajemen Strategi Bauran Pemasaran Untuk Jasa (Studi Kasus pada AJB Bumiputera Kantor Wilayah Malang) Dra. Fransisca Yaningwati, M.Si, Drs. Kadarisman Hidayat, MSi 103 Hal + xvi

Perkembangan bisnis dibidang jasa asuransi menyebabkan para pelaku yang terlibat dalam bisnis ini terus berupaya menemukan suatu cara atau rangkaian kegiatan yang mendukung proses pemasaran yang tepat dalam hal ini penjualan jasa yang dihasilkan itu sendiri.

Penelitian ini dilakukan di AJB Bumiputera yang ditujukan untuk menjelaskan bagaimana merumuskan strategi bauran pemasaran untuk jasa. Dengan mengetahui lingkungan yang mempengaruhi proses penetapan strategi yang dilakukan AJB Bumiputera dapat diketahui jenis Strategi yang tepat bagi AJB Bumiputera.

Jenis penelitian ini adalah termasuk penelitian deskriptif yang hanya menggambarkan, menjelaskan fenomena yang diteliti berdasarkan realita kemudian dari penjelasan tersebut diperoleh kesimpulan untuk menjawab masalah yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan berisikan sumber data yang terdiri dari data primer dan data sekunder, metode pengumpulan data yang terdiri dari wawancara, kuesioner dan dokumentasi serta instrumen penelitian yang terdiri dari pedoman wawancara, pedoman

kuesioner dan pedoman dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah kualitatif yang terdiri dari analisis lingkungan eksternal, lingkungan internal dan Metriks SWOT, dan analisis kuantitatif yang terdiri dari Matriks *External Factor Evaluation* (EFE), Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) dan Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP).

Berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan terhadap lingkungan eksternal dan lingkungan internal diketahui bahwa AJB Bumiputera telah mempunyai strategi yang baik untuk mengantisipasi pengaruh dari luar dan memiliki sumber daya internal yang dapat diandalkan untuk menjawab perkembangan bisnis yang terus berubah. Penentuan strategi generik melalui Matriks SPACE, diketahui bahwa strategi yang digunakan AJB Bumiputera adalah strategi agresif yang terdiri dari strategi pertumbuhan integratif, strategi pertumbuhan intensif dan strategi diferensifikasi. Sedangkan untuk strategi utama diukur berdasarkan hasil penentuan strategi melalui Matriks QSP diketahui bahwa strategi intensif adalah strategi yang paling tepat untuk digunakan oleh AJB Bumiputera.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Manajemen Strategi Bauran Pemasaran Untuk Jasa ” ini dengan baik.

Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana (S-1) pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Dengan mengangkat judul tentang manajemen strategi dalam penyusunan skripsi ini, dapat diketahui bagaimana suatu perusahaan menetapkan strategi yang cocok untuk perusahaan tersebut dalam usaha bisnis. Dengan menetapkan strategi yang cocok diharapkan perusahaan terus berkembang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, D.E.A. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
3. Ibu Dra. Fransisca Yaningwati, M.Si dan Bapak Drs. Kadarisman Hidayat, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bantuan, bimbingan, nasehat serta arahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Bapak Hari Susanto, SH. M.Hum. AAIJ dan pihak AJB Bumiputera Malang yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di Kantor Wilayah Malang.
5. Keluarga Besar Papa Yohanes Loso dan Mama Maria Amaral serta keluarga besar yang selalu mendoakan, memberi semangat dan dukungan, serta kasih sayang.
6. Teman-teman Edith Stein Vocation Club (EVC), Bog Jest Milocia (BJM Team), Legio Maria, IKB, atas doa, semangat dan dukungannya.
7. Teman-teman Bisnis Angkatan 2003 yang telah membantu dan memberi dukungan kepada penulis sehingga terselesaikannya laporan ini.
8. Teman-teman kost Kertorahayu 45 dan Tlogomas 18, terimakasih buat semuanya.
9. Semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya laporan ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Demi kesempurnaan skripsi ini sara dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan penulis. Semoga karya tulis skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 03 September 2007

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR ISI

Halaman

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
RINGKASAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR/BAGAN	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GRAFIK	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kontribusi Penelitian	4
E. Sistematika Pembahasan	5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi	
1. Pengertian Strategi.....	7
2. Pengertian Manajemen strategi.....	7
3. Hirarki Strategi.....	8

4. Manfaat Manajemen Strategi.....	8
5. Model Manajemen Strategi.....	9
6. Model Manajemen Lingkungan Bisnis	10
7. Alternatif Strategi.....	11
8. Pemilihan Strategi.....	13
9. Alat Analisis.....	14
B. Pemasaran	16
1. Pengertian Pemasaran	16
2. Pengertian Strategi Pemasaran	16
C. Jasa	17
1. Pengertian Jasa	17
2. Klasifikasi Jasa	17
3. Karakteristik Jasa	18
D. Strategi Bauran Pemasaran Untuk Jas	19
1. Produk	21
2. Harga	27
3. Promosi	33
4. Orang.....	37
5. Proses	43

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	45
B. Fokus Penelitian	45
C. Lokasi Penelitian	46
D. Sumber Data	46
1. Data Primer	46
2. Data Sekunder.....	46
E. Teknik Pengambilan Data	46
1. Wawancara.....	47
2. Kuesioner	47
3. Dokumentasi	47
F. Instrumen Penelitian	47
1. Pedoman Wawancara	47
2. Pedoman Kuesioner	47
3. Pedoman Dokumentasi	47
G. Analisis Data.....	47
1. Analisis Kualitatif.....	47
a. Analisis Lingkungan Eksternal	48
b. Analisis Lingkungan Internal.....	48
c. Analisis <i>Strengths-Weakness-Opportunities-Threats</i> (SWOT)	48
2. Analisis Kuantitatif	49
a. Analisis Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	49
b. Analisis Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	49
c. Analisis Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i>	

(SPACE)	50
d. Analisis Matriks <i>Quantitative Strategic Planning</i> (QSP).....	51

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data	52
1.	Sejarah
Bumiputera	52
2.	Falsafah,
Visi dan Misi	54
3.	Bentuk
Perusahaan	55
4.	Bauran
Pemasaran	55
a. Produk.....	55
b. Harga	63
c. Promosi	64
d. Orang	65
e. Proses	70
B. Analisis dan Interpretasi Data	77
1. Analisis Kualitatif	77
a. Analisis Lingkungan Eksternal	77
b. Analisis Lingkungan Internal.....	83
c. Analisis <i>Strengths-Weakness-Opportunities-Threats</i> (SWOT) .	86
2. Analisis Kuantitatif	95
a. Analisis Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	95
b. Analisis Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	96
c. Analisis Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE)	97
d. Analisis Matriks <i>Quantitative strategic Planning</i> (QSP)	99

BAB V PENUTUP

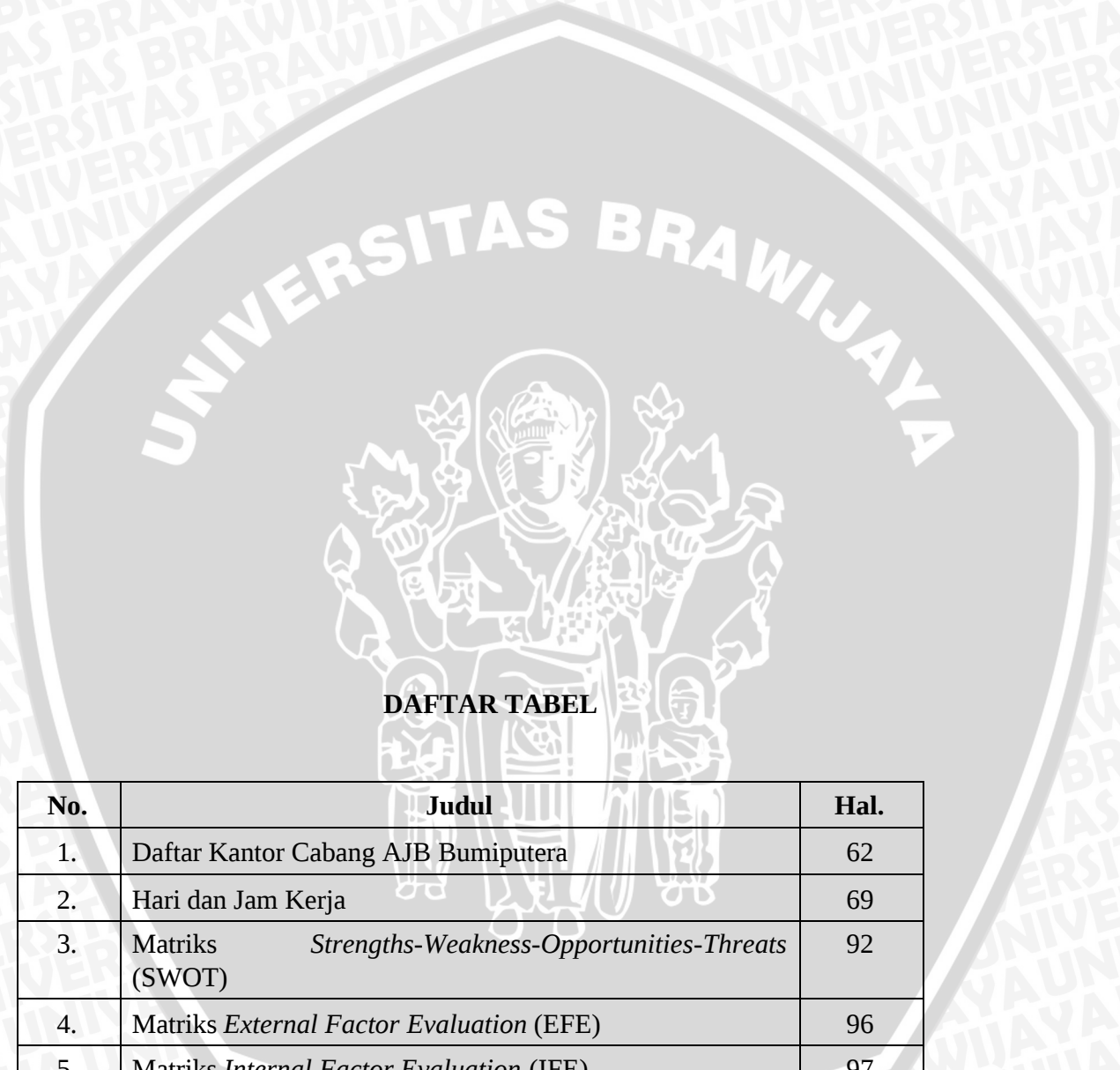
A. Kesimpulan	102
B. Saran	103

DAFTAR PUSTAKA	104
-----------------------------	------------



DAFTAR GAMBAR/BAGAN

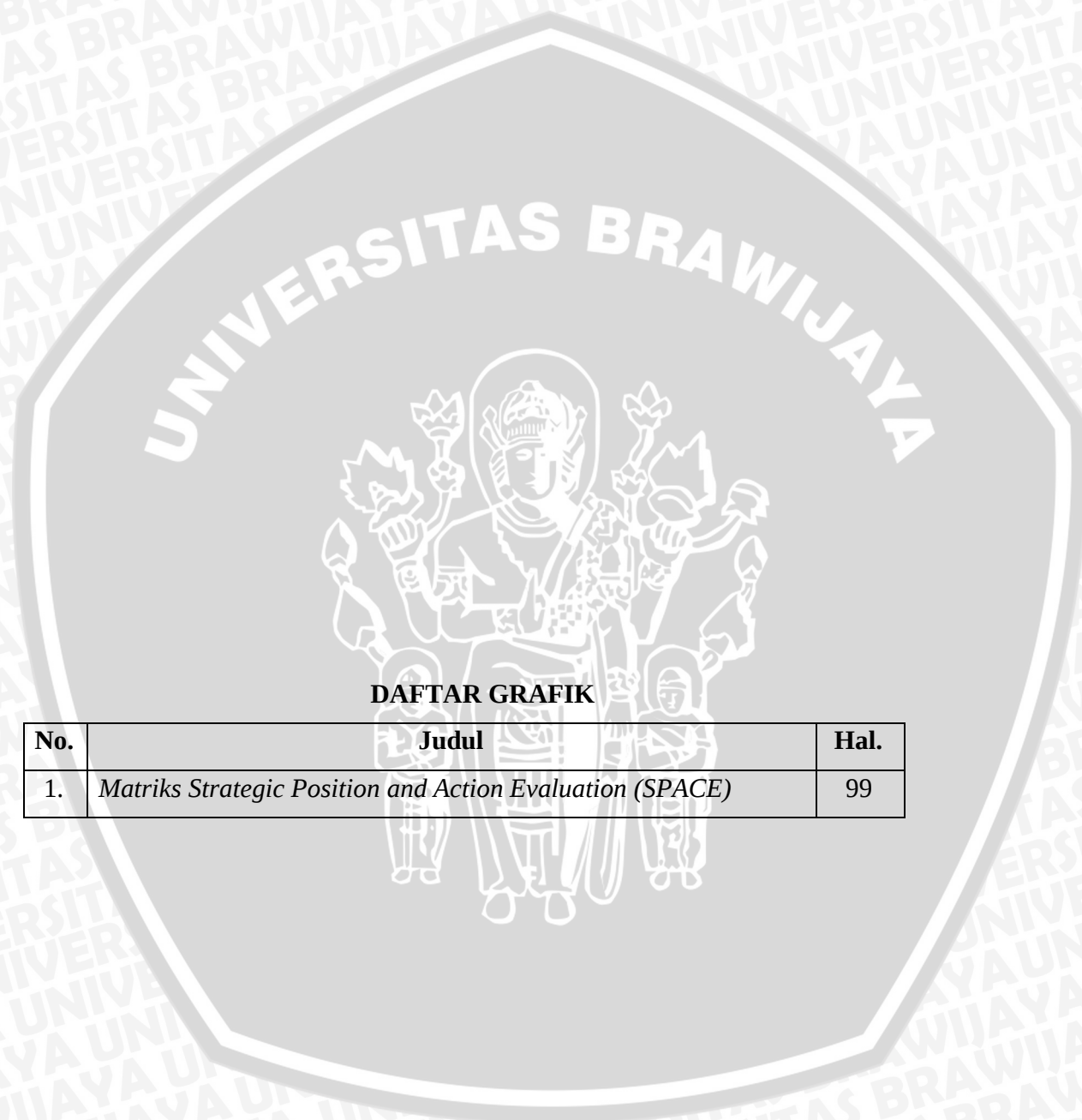
No.	Judul	Hal.
1.	<i>Matching Tool</i>	14
2.	Struktur Organisasi AJB Bumiputera	66



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

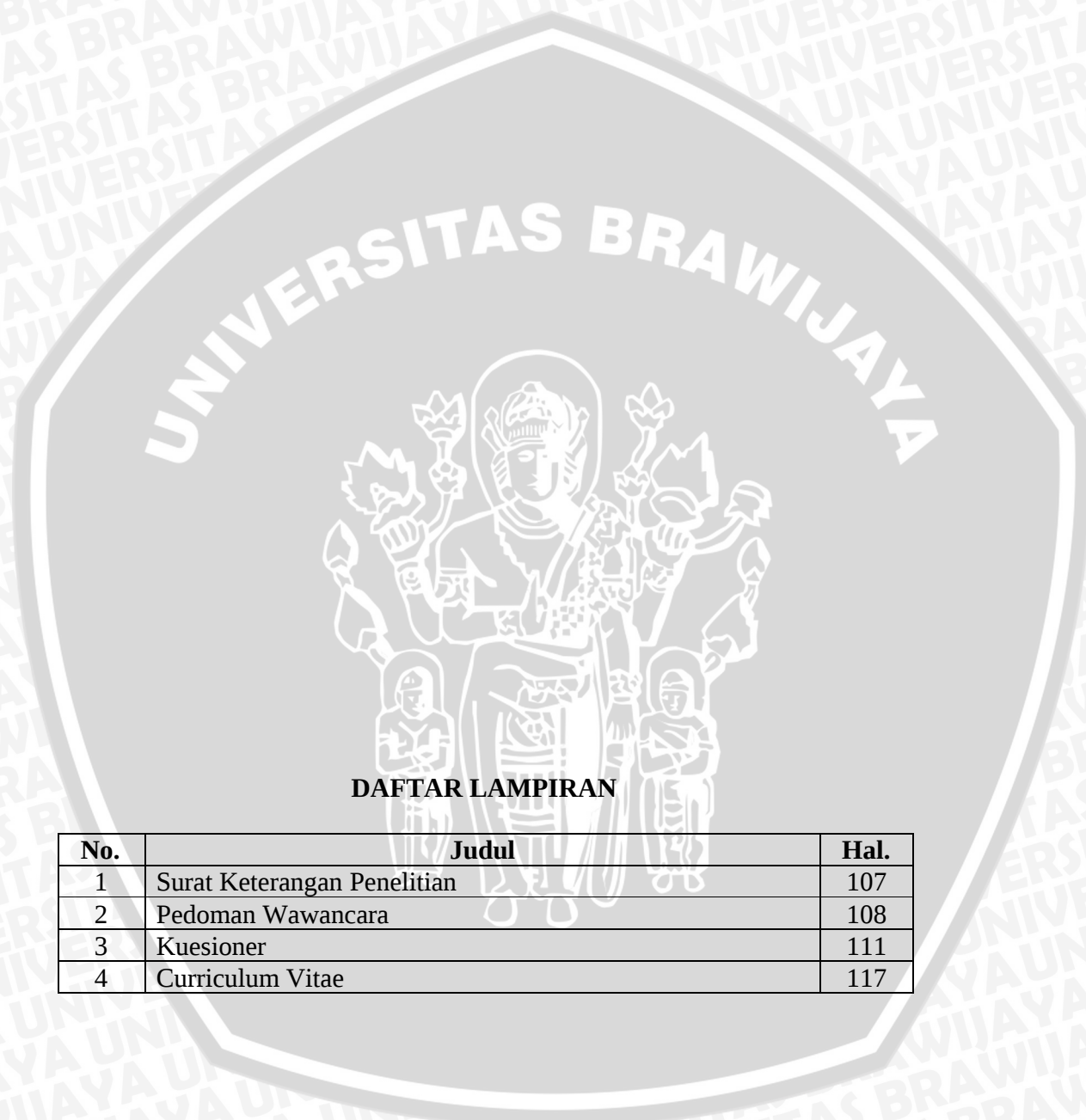
DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1.	Daftar Kantor Cabang AJB Bumiputera	62
2.	Hari dan Jam Kerja	69
3.	Matriks <i>Strengths-Weakness-Opportunities-Threats</i> (SWOT)	92
4.	Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	96
5.	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	97
6.	Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE)	98
7.	Matriks <i>Quantitative Strategic Planning</i> (QSP)	100



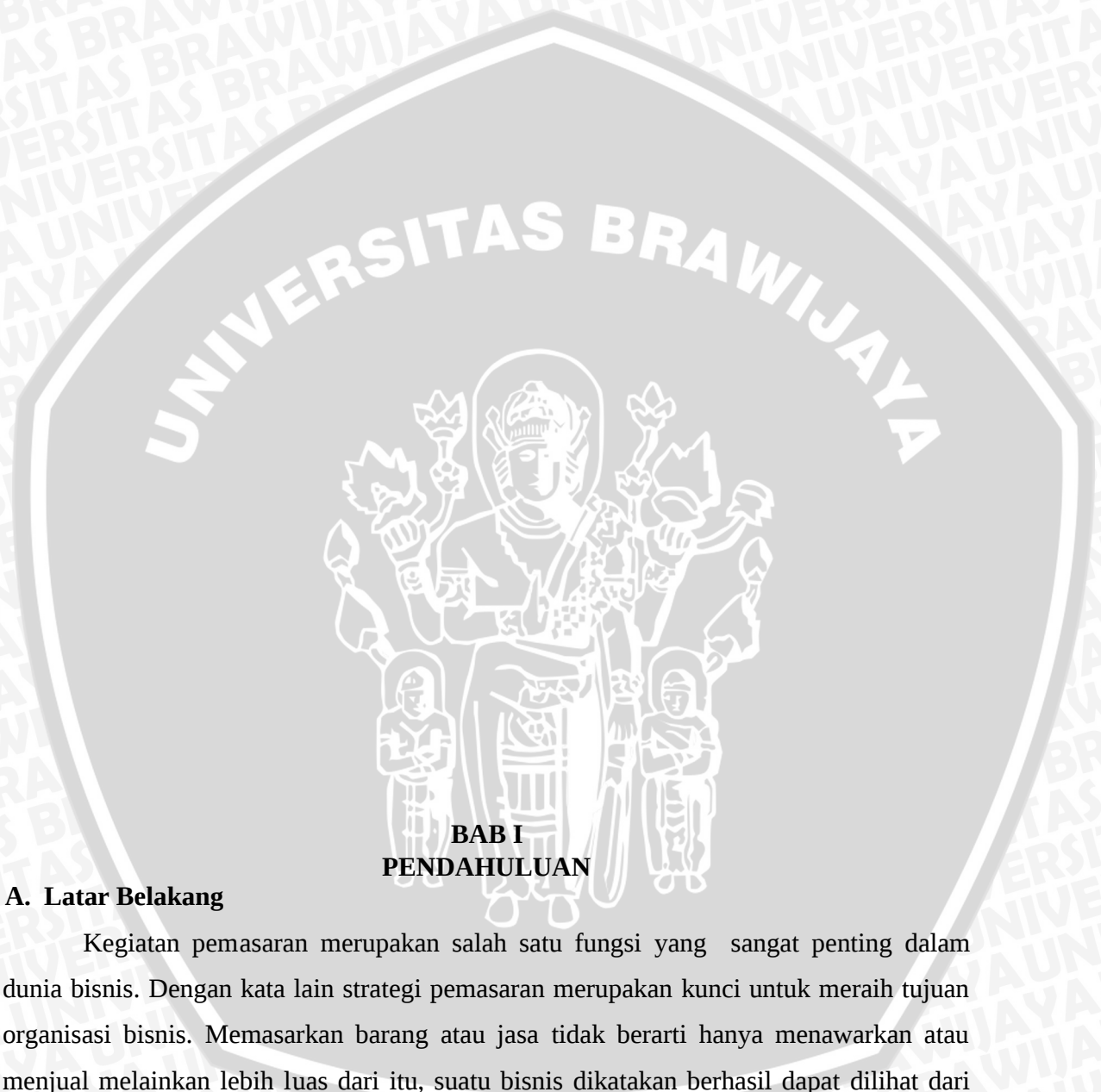
DAFTAR GRAFIK

No.	Judul	Hal.
1.	<i>Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)</i>	99



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal.
1	Surat Keterangan Penelitian	107
2	Pedoman Wawancara	108
3	Kuesioner	111
4	Curriculum Vitae	117



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kegiatan pemasaran merupakan salah satu fungsi yang sangat penting dalam dunia bisnis. Dengan kata lain strategi pemasaran merupakan kunci untuk meraih tujuan organisasi bisnis. Memasarkan barang atau jasa tidak berarti hanya menawarkan atau menjual melainkan lebih luas dari itu, suatu bisnis dikatakan berhasil dapat dilihat dari bagaimana kegiatan pemasarannya. Suatu perusahaan akan mengalami kegagalan jika ia tidak mengetahui strategi yang tepat untuk memasarkan produknya. Oleh karena itu, pihak manajemen dituntut secara kritis untuk mengetahui fenomena yang terjadi disekitar perusahaan, sehingga dapat mengantisipasi dengan cepat dan tepat. Pentingnya

pemasaran menyebabkan para *marketer* untuk terus berusaha *manage* strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pasar dan mencapai tujuan perusahaan.

Demikian juga untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Dinamika yang terjadi pada sektor jasa terlihat dari perkembangan berbagai industri jasa seperti perbankan, asuransi, penerbangan, dan perusahaan-perusahaan jasa profesional seperti kantor konsultan, akuntan dan pengacara. Implikasi penting dari fenomena ini adalah makin tingginya tingkat persaingan, sehingga diperlukan manajemen pemasaran jasa yang berbeda dengan pemasaran barang yang telah dikenal selama ini. Untuk itu perusahaan harus dapat memikirkan tindakan apa yang sebaiknya dilakukan sebagai usaha untuk menjaga stabilitas perusahaan. Perusahaan yang menjalankan pemasaran modern membutuhkan lebih dari hanya sekedar mengembangkan produk dengan kualitas yang baik, ataupun memberikan harga yang menarik serta terjangkau oleh pelanggan sasaran (*target market*). Dengan demikian banyak aspek yang harus dipikirkan oleh perusahaan agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan, Untuk itu perusahaan dituntut harus mampu menetapkan strategi pemasaran yang tepat, terutama berkaitan dengan manajemen strategi bauran pemasaran.

Organisasi dalam lingkungan bisnis ini tidak lagi hanya berfikir bagaimana cara menghasilkan pelayanan yang baik, akan tetapi yang harus dilakukan adalah bagaimana cara menciptakan nilai dan memberikan manfaat bagi kebutuhan konsumen serta mengetahui apa yang telah dilakukan oleh pesaing. Semua kegiatan harus diprediksi secara tepat agar strategi yang akan di terapkan oleh perusahaan dapat sesuai dengan tujuan perusahaan dan dapat memenuhi kebutuhan konsumen serta mampu bersaing dengan perusahaan yang bergerak dibidang yang sama.

Dalam hal ini perusahaan harus memiliki suatu strategi untuk memasarkan produknya. Kegiatan pemasaran suatu perusahaan harus mampu memberikan solusi kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhannya. Dapat dikatakan disini bahwa tujuan pemasaran adalah untuk memahami keinginan dan kebutuhan konsumen agar barang atau jasa yang dihasilkan dapat terjual dengan sendirinya. Maka kegiatan atau proses pertukaran harus dikelola dengan baik oleh pemasar dengan organisasinya agar dapat menghasilkan pendapatan bagi mereka sendiri serta kepuasan bagi pihak lain.

Menerapkan konsep pemasaran tidak mudah karena perusahaan akan dihadapkan pada banyaknya pasar sasaran dan para pesaing. Oleh karena itu perusahaan harus mempunyai perencanaan pemasaran pemikiran dan tindakan yang tepat diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menyelesaikan masalah ini, karena aktivitas yang dilakukan perusahaan bukanlah hal yang spontan tetapi bertahap. Manajemen pemasaran mengelola dan mengembangkan sebaik-baiknya tugas ini dengan melakukan penelitian pemasaran, penerapan pemasaran, dan pengawasan pemasaran. Kegiatan ini dapat menghasilkan produk baru dan pengembangan produk yang ada, juga menciptakan kemungkinan bauran produk atau difersifikasi produk, dalam memenuhi kebutuhan pasar.

Pentingnya pemasaran dalam masyarakat tercermin pula dalam setiap kehidupan masyarakat yang tidak terlepas dari kegiatan pemasaran yang ada. Selain itu pemasaran selalu mendorong untuk dilakukannya penelitian dalam usaha memenuhi kebutuhan masyarakat. Seperti halnya perusahaan manufaktur, perusahaan jasa juga menggunakan kegiatan pemasaran untuk memposisikan dirinya di pasar sasaran yang dipilihnya. Akan tetapi karena karakteristik jasa berbeda dengan produk barang maka pemasaran jasa memerlukan pendekatan tambahan. Oleh karena itu penyedia jasa harus berinteraksi secara efektif untuk menciptakan nilai dan manfaat yang unggul saat jasa itu diberikan. Hal ini disebabkan karakteristik jasa yang berbeda dengan barang di mana produksi operasi hingga konsumsi merupakan suatu rangkaian yang tidak dapat dipisahkan dan mengikutsertakan konsumen dan penyedia jasa secara langsung, dengan kata lain terjadi interaksi langsung antar keduanya. Menurut Kotler (2005:12) Karakteristik utama jasa yang sangat mempengaruhi desain pemasaran untuk jasa tersebut adalah tidak berwujud (*intangibility*), tidak terpisahkan (*inseparability*), bervariasi (*variability*), dan tidak tahan lama (*perishability*). Oleh karena itu untuk pemasaran jasa terdapat bauran pemasaran yang meliputi: *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), *promotion* (promosi), *people* (orang), *process* (proses), *customer service* (layanan konsumen). Masing-masing unsur bauran pemasaran ini berinteraksi satu sama lain dan mereka harus dikembangkan oleh perusahaan, sehingga mereka saling mendukung dalam mencapai kemungkinan kecocokan yang baik.

PT. BUMI PUTERA Asuransi Jiwa Bersama sebagai unit organisasi bisnis yang bersentuhan langsung dengan konsumen, manajemen pemasaran merupakan pihak yang

harus mampu menterjemahkan nilai yang diinginkan oleh konsumen. Manajemen pemasaran juga bertugas membantu organisasi bisnis ini untuk mencapai sasaran produk yang dihasilkan perusahaan. Selain itu dengan berbagai prestasi yang diperolehnya seperti *Top Brand* kategori Asuransi Jiwa versi *Frontier Consulting Group* (dari tahun 2000-2007 berturut-turut), *Golden Brand* versi Indonesia *Best Brand Award* (2006) serta beberapa prestasi lainnya, Bumiputera harus bisa mempertahankan posisinya sebagai Asuransi yang terkemuka di Indonesia. Hal ini mengakibatkan perusahaan dituntut untuk dapat mengoptimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki serta meminimalkan kelemahan.

Oleh karena itu dalam memasarkan produknya Bumiputera membutuhkan suatu strategi pemasaran yang cocok. Implementasi *service marketing mix strategy* tersebut tidak cukup tanpa diikuti oleh pengawasan secara terus menerus. Melalui pengembangan dan pengelolaan strategi pemasaran, konsumen dipahami sebagai sentral dan bukan sebagai obyek. Sebagai *marketer* perusahaan harus mampu menyampaikan produknya secara efektif terutama berkaitan dengan penyampaian *benefit* atau manfaat produk atau jasa secara jelas, tepat sasaran maupun tepat intensitasnya. Hal ini harus menjadi fokus perhatian utama, mengingat *benefit* dari jasa yang ditawarkan tidak bisa langsung dilihat oleh calon konsumennya. Memahami posisi suatu jasa tertentu dan posisi pesaing merupakan suatu alternatif yang dapat membantu menemukan sumber-sumber kemungkinan manfaat kompetitif. Perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas dalam menjalankan usaha bisnisnya agar dalam proses penetapan strategi yang akan dilaksanakan mampu mengisi kebutuhan pasar.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk meneliti dan mengangkat permasalahan mengenai bagaimana suatu perusahaan jasa menetapkan strategi pemasarannya untuk menjawab tantangan bisnis yang penuh persaingan dan mengisi kebutuhan pasar yang terus berubah yang menuntut pelayanan profesional dari penyedia jasa tersebut, dalam bentuk skripsi dengan judul “MANAJEMEN STRATEGI BAURAN PEMASARAN UNTUK JASA”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana *memanage* strategi bauran pemasaran untuk perusahaan jasa Asuransi AJB Bumiputera?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian sesuai dengan perumusan masalah diatas adalah untuk merumuskan manajemen strategi bauran pemasaran yang cocok bagi asuransi AJB Bumiputera.

D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek teoritis
 - a) Diharapkan untuk dapat memperkaya khasanah ilmiah sehingga dapat dijadikan referensi untuk menambah pengetahuan.
 - b) Dapat dijadikan sumber informasi dan landasan bagi peneliti selanjutnya di bidang yang sama.
2. Aspek Praktis
Bagi perusahaan
 - a) Memperoleh sumbangan pemikiran dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan
 - b) Memperoleh informasi yang berguna bagi perusahaan untuk merumuskan strateginya di masa mendatang

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi pendahuluan yang menjelaskan latar belakang melakukan penelitian dan perumusan masalah yang berkaitan dengan judul skripsi, tujuan penelitian dan kontribusi penelitian yang dapat

diperoleh dari hasil penelitian serta ditutup dengan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dikemukakan teori-teori sebagai landasan ilmiah yang mendukung penelitian ini, yang terdiri dari strategi, manajemen strategi, strategi pemasaran, strategi bauran pemasaran jasa, kemudian dibahas secara menyeluruh.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai metode yang digunakan dalam penelitian ini. Secara berturut-turut dijelaskan tentang rancangan penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, variabel yang diukur, sumber data, jenis data baik primer maupun sekunder, teknik pengumpulan data, instrument penelitian serta metode analisis yang digunakan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan hasil dan pembahasan data yang diperoleh selama melakukan penelitian yang meliputi penyajian data, analisis, dan interpretasi data.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisikan kesimpulan yang merupakan hasil dari pembahasan permasalahan pada bab-bab sebelumnya serta saran-saran yang diberikan oleh penulis berupa pemikiran-pemikiran yang diharapkan bermanfaat bagi aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan hasil penelitian.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

E. Strategi

1. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategos*" yang berarti jenderal. Dalam perkembangannya konsep strategi terus berkembang. Berikut definisi strategi:

Strategi menurut Jatmiko (2003:4) adalah suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-

ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal perusahaan.

Menurut Umar (2001:31) Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan sarana organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuannya dapat diartikan sebagai program umum dari tindakan dan komitmen atas pemahaman dan penempatan produk ke arah pencapaian tujuan menyeluruh berdasarkan kekuatan internal dan peluang yang ada.

2. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah suatu proses dimana manajemen puncak (*top management*) menentukan arah jangka panjang dan kinerja atau prestasi organisasi melalui formulasi yang cermat, implementasi yang tepat, dan evaluasi yang terus menerus atas strategi yang telah ditetapkan, Jatmiko (2003:4)

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:4) “manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang”.

Menurut Muhammad (2002:6) Manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Jadi manajemen strategi adalah kumpulan tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan strategi yang telah ada.

3. Hirarki Strategi

Ada tiga level strategi menurut David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2003:24), yaitu :

- a. Strategi Korporasi yang menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portfolio produk dan jasa.
- b. Strategi bisnis, biasanya dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis (persaingan) merupakan salah satu dari *overall cost leadership*, atau diferensiasi.
- c. Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya perusahaan. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada disekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

4. Manfaat Manajemen Strategi

Terdapat beberapa manfaat dalam manajemen strategi menurut Kusnadi (2000:38) yaitu sebagai berikut:

- a. Aktivitas formulasi strategi akan mempengaruhi kemampuan perusahaan di dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.
- b. Keputusan strategi yang didasarkan atas kelompok yang mungkin ditarik dari berbagai alternatif yang terbaik.
- c. Keterlibatan karyawan didalam formulasi strategi akan dapat meningkatkan produktivitas.
- d. Kesenjangan dan tumpang tindihnya aktivitas antara individu dan kelompok akan dapat di antisipasi karena ada penjelasan perbedaan dalam perannya.
- e. Partisipasi aktif semua anggota akan terpelihara dan suasana kerja semakin baik.
- f. Pengambilan keputusan akan semakin efektif dengan adanya manajemen strategi.
- g. Penerapan manajemen strategi membuat kesadaran yang semakin kuat kepada manajemen perusahaan atas ancaman yang datang dari luar perusahaan.

5. Model Manajemen Strategis

Manajemen strategi bukan sesuatu hal yang dapat dirumuskan secara langsung. Manajemen strategi disusun atas dasar langkah-langkah yang sistematis. Berikut langkah-langkah dalam membahas suatu strategi yang disebut model manajemen strategis menurut Fred R. David dalam Umar (2001:23) yaitu:

- a. Visi, misi, dan falsafah
Visi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh perusahaan, mulai dari jenjang yang paling atas sampai yang paling bawah.

Cita-cita masa depan yang ada dalam benak pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan inilah yang disebut visi. Langkah berikutnya adalah membuat misi. Misi adalah penjabaran secara tertulis mengenai visi agar visi menjadi mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh perusahaan. Falsafah sering pula disebut Kredo. Nilai-nilai yang terkandung di dalam falsafah harus tertanam atau tercermin dalam tingkah laku seluruh anggota organisasi.

b. Analisis lingkungan eksternal dan internal

Realisasi misi perusahaan akan menjadi sulit jika perusahaan tidak berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Oleh sebab itu, tindakan untuk mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal menjadi sangat penting karena pada hakikatnya kondisi lingkungan eksternal berada di luar kendali organisasi. Selain pemahaman kondisi eksternal, pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam pun perlu dilakukan. Berdasarkan pemahaman lingkungan internal ini, hendaknya kelemahan dan juga kekuatan yang dimiliki perusahaan dapat diketahui. Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan, perusahaan perlu mencermati peluang yang ada dan memanfaatkannya agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

c. Analisis pilihan strategi

Bentuk strategi berbeda-beda antar-industri, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Namun ada sejumlah strategi yang sudah umum diketahui, di mana strategi-strategi ini dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generik. Dari bermacam-macam strategi dalam kelompok strategi generik ini akan dipilih salah satu atau kombinasi beberapa strategi induk (*grand strategic*) dengan menggunakan cara-cara tertentu.

d. Sasaran jangka panjang

Upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses berkesinambungan yang memerlukan pentahapan. Pembuatan sasaran jangka panjang ini mengacu kepada strategi induk yang telah ditetapkan sebelumnya.

e. Strategi fungsional

Langkah penting implementasi strategi induk dilakukan dengan membagi-baginya ke dalam berbagai sasaran jangka pendek secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja, melainkan juga dengan strategi di bidang fungsional lainnya. Di dalam organisasi perusahaan yang konvensional, bidang-bidang fungsional yang utama adalah bidang keuangan, SDM, produksi dan operasi, serta bidang pemasaran.

f. Program, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi

Agar sasaran yang ingin diraih dapat direalisasikan dengan strategi yang telah ditetapkan, strategi perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan (*action*). Pelaksanaan tidak akan efektif bila tidak didahului dengan perencanaan. Perencanaan yang baik minimal mengandung asas-asas untuk mencapai tujuan, realistis dan wajar, efisien serta merupakan cerminan dari strategi dan kebijakan perusahaan. Pengendalian dan pengawasan dimaksudkan untuk lebih menjamin bahwa semua kegiatan yang diselenggarakan perusahaan hendaknya berdasarkan rencana yang telah disepakati, sehingga sasaran tidak menyimpang. Jika hasil evaluasi pekerjaan diketahui bahwa ada faktor X yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan dan memang disebabkan salah asumsi atau oleh hal-hal lain yang sifatnya *uncontrollable*, maka rencana perlu direvisi ulang.

6. Model Lingkungan Bisnis

Menurut Umar (2001:76) lingkungan bisnis dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu:

a. Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu:

- 1) Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Faktor-faktor utama yang biasa diperhatikan adalah: faktor Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi; yang sering disingkat (PEST). Lingkungan jauh ini memberikan kesempatan besar bagi perusahaan untuk maju, sekaligus dapat menjadi hambatan dan ancaman untuk maju.
- 2) Lingkungan industri lebih mengarah pada aspek persaingan di mana bisnis perusahaan berada. Akibatnya, faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi persaingan, seperti ancaman-ancaman dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki yang dimiliki oleh perusahaan tersebut perlu dianalisis. Aspek-aspek tersebut adalah:
 - a) Ancaman masuk pendatang baru.
 - b) Persaingan sesama perusahaan dalam industri.
 - c) Ancaman dari produk pengganti.
 - d) Kekuatan tawar-menawar pembeli (*Buyers*).
 - e) Kekuatan tawar-menawar pemasok (*Suppliers*).
 - f) Pengaruh kekuatan *stakeholder* lainnya.

b. Lingkungan internal

Lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang ada dalam perusahaan. Aspek-aspek tersebut meliputi:

- 1) Aspek pasar dan pemasaran
- 2) Aspek keuangan dan akuntansi
- 3) Aspek produksi-operasi
- 4) Aspek SDM
- 5) Aspek sistem informasi manajemen

7. Alternatif Strategi

Ada beberapa alternatif strategi dalam menentukan strategi yang tepat sesuai dengan pertimbangan hasil analisis yang telah dilakukan.

Menurut Fred R. David dalam Umar (2001:43) ada empat jenis strategi generik yaitu:

- a. Strategi integrasi vertikal (*vertical integration strategies*)
Forward Integration, *Backward Integration*, dan *Horizontal Integration*, merupakan tiga macam strategi yang termasuk dalam kelompok Strategi Integrasi. Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Penjelasan dari ketiga strategi dipaparkan berikut ini:
 - 1) *Forward Integration Strategy*.
Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal perusahaan mampu mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di sektor yang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.
 - 2) *Backward Integration Strategy*.
Merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok.
 - 3) *Horizontal Integration Strategy*.
Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing.
- b. Strategi intensif (*intensive strategies*)
Strategi-strategi Penetrasi Pasar (*market penetration*), Pengembangan Pasar (*market development*), dan Pengembangan Produk (*product development*) adalah tiga strategi yang dikelompokkan ke dalam strategi intensif. Disebut dengan demikian karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini:
 - 1) *Market Penetration Strategy*.
Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan strategi ini

adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

2) *Market Development strategy.*

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar.

3) *Product Development Strategy.*

Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki atau menengembangkan produk yang sudah ada.

c. Strategi diversifikasi (*diversification strategies*)

Ada tiga tipe umum strategi diversifikasi yang sudah banyak diketahui dan diimplementasikan yaitu:

1) *Concentric Diversification Strategy.*

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk atau jasa baru tetapi masih saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industri yang pertumbuhannya lambat atau *decline*.

2) *Horizontal Diversifikasi Strategy.*

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Tujuan dari strategi ini adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan *mature*, distribusi produk baru pada pelanggan lancar, dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.

3) *Conglomerate Dicersification Strategy.*

Strategi dengan menambahkan produk yang tidak saling berhubungan dengan disebut *Conglomerate Difersification*. Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan, adan peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

d. Strategi bertahan (*devensive strategies*)

Terdiri atas empat strategi yaitu:

1) *Joint Venture Strategy.*

Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni di mana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan *temporer* atau *konsorsium* untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat

dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya.

2) *Retrenchment Strategy*.

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. *Retrenchment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai *turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Tujuan dari strategi ini adalah untuk menghemat biaya agar *sales* ataupun keuntungan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian aset perusahaan.

3) *Divestiture Strategy*.

Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan disebut *divestiture*. Strategi *divestiture* sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

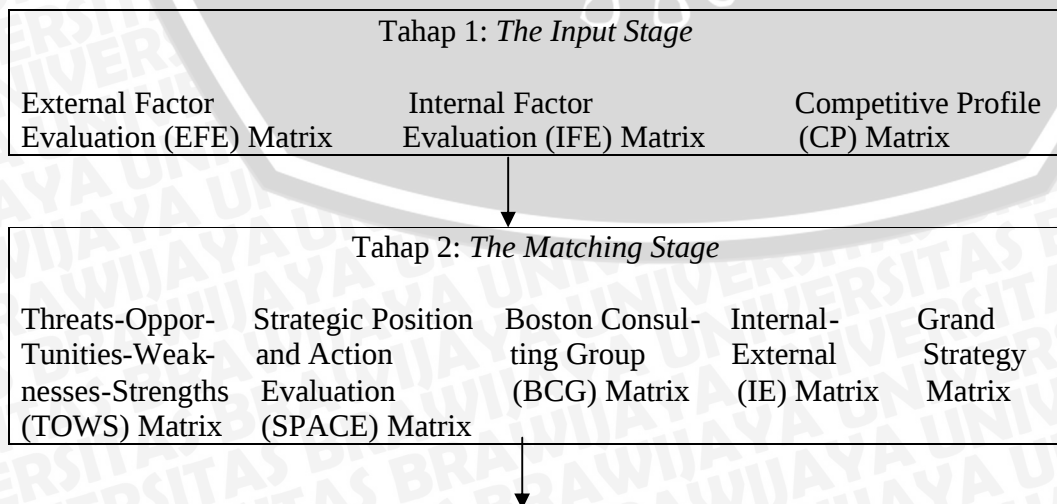
4) *Liquidation Strategy*.

Menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya disebut *liquidation*. Strategi *liquidation* merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya.

8. Pemilihan Strategi

Menurut Fred R. David dalam Umar (2001:51) cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Berikut tahap pelaksanaan matriks-matriks tersebut:

Bagan 1
The Matching Stage



Tahap 3: *The Decision Stage*

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Sumber : Umar Husein 2001

Penjelasan:

- Tahap 1 dari kerangka kerja perumusan strategi ini terdiri dari tiga macam matriks, yaitu *EFE Matrix*, *IFE Matrix*, dan *CP Matrix*. Ketiga matriks ini disebut juga sebagai *Input Stage*, karena ia bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.
- Tahap 2 disebut sebagai *Matching Stage*, berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik-teknik pada tahap 2 ini mencakup *TOWS/SWOT Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix*.
- Tahap 3 disebut sebagai *Decision Stage*, hanya terdiri dari satu teknik yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix*. QSPM ini menggunakan input informasi dari tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif hasil dari tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga ia memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

9. Alat Analisis yang Digunakan

Menurut Umar (2001:220) ada beberapa alat analisis yang digunakan untuk menganalisa penentuan strategi menjadi jelas antara lain:

- Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)
Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya.
- Matriks *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE)
Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produk/operasi.
- Matriks *Strategic Position and Action Evaluations* (SPACE)
SPACE Matrix dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram kartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja ke empat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan

mangindikasikan pemakaian strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive* bagi perusahaan. Masing-masing sumbu (*axes*) dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi yaitu:

1. Dimensi internal yang terdiri atas *financial strength* (FS) dan *competitive advantage* (CA)
 2. Dimensi eksternal yang terdiri dari *environmental stability* (ES) dan *industry strength* (IS)
- d. Analisis TOWS/SWOT
- Menurut Umar (2003:224) matriks *Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (TOWS) merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah:

- 1) Strategi SO (*Strength-Opportunity*)
- 2) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
- 3) Strategi ST (*Strength-Threat*)
- 4) Strategi WT (*Weakness-Threat*)

- e. Analisis Matriks *Quantitative Strategies Planning* (QSP)

Dalam Umar (2001:245) secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

F. Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

Telah dijelaskan bahwa pemasaran merupakan salah satu kegiatan inti dari suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Beberapa ahli menjelaskan pengertian pemasaran sebagai berikut:

Kotler (2000:9) bahwa Pemasaran adalah suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Pemasaran merupakan suatu proses mempersepsikan, memahami, menstimulasi dan memenuhi kebutuhan pasar sasaran yang dipilih secara khusus dengan menyalurkan sumber-sumber sebuah organisasi untuk

memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dengan demikian, pemasaran merupakan proses penyelarasan sumber-sumber sebuah organisasi terhadap kebutuhan pasar, Adrian Payne (2000:27)

Chandra (2002:1) Pemasaran merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi, penetapan harga promosi dan distribusi gagasan, barang jasa dalam rangka memuaskan individu dan organisasi.

Sofjan Assauri (2004) Pemasaran sebagai kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan pemasaran adalah suatu kegiatan yang digunakan sebagai alat untuk mendapatkan kebutuhan dan keinginan dari konsumen dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut.

2. Strategi Pemasaran

Beberapa definisi tentang strategi pemasaran dapat dijelaskan sebagai berikut yaitu:

Strategi pemasaran menurut Chandra (2002) Strategi Pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya di pasar sasaran tertentu.

Menurut Kotler dan Armstrong (2004:81) Strategi Pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi tersebut berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran, dan besarnya pengeluaran pemasaran.

Dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran merupakan alat yang digunakan perusahaan dalam perencanaan penyampaian produknya ke pasar sasaran.

G. Jasa

1. Pengertian Jasa

Jasa adalah setiap tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan

kepemilikan sesuatu. Produksinya mungkin saja terkait atau mungkin juga tidak terkait dengan produk fisik, Kotler (2005:111)

Adrian Payne (2000:8) Jasa merupakan suatu kegiatan yang memiliki beberapa unsur ketakberwujudan (*intangibility*) yang berhubungan dengannya yang melibatkan beberapa interaksi dengan konsumen atau dengan properti dalam kepemilikannya, dan tidak menghasilkan transfer kepemilikan. Perubahan kondisi mungkin saja terjadi dan produksi jasa bias saja berhubungan atau bias pula tidak berkaitan dengan produk fisik.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa jasa adalah segala aktivitas yang bersifat tidak berwujud dan dapat memuaskan kebutuhan atau keinginan seseorang atau organisasi yang proses produksinya melibatkan kedua belah pihak yaitu konsumen dan pemberi jasa secara langsung dengan kata lain terjadi interaksi langsung antar keduanya.

2. Klasifikasi Jasa

Produk jasa tidak ada yang benar-benar mirip antara satu dengan yang lain. Oleh karena itu ada beberapa cara pengklasifikasian produk jasa ini.

Dalam Lupiyoadi (2006:7) jasa diklasifikasikan menjadi dua:

- a. Berdasarkan atas tingkat kontak konsumen dengan pemberi jasa dibagi menjadi dua:
 - 1) *High Contact System* yaitu untuk menerima jasa konsumen harus menjadi bagian dari system.
 - 2) *Low Contact Sytem* yaitu konsumen tidak perlu menjadi bagian dari sistem untuk menerima jasa.
- b. Berdasarkan kesamaannya dengan operasi manufaktur dibagi menjadi tiga:
 - 1) *Pure Service* merupakan jasa yang tergolong *high contact* tanpa persediaan, atau dengan kata lain sangat berbeda dengan manufaktur.
 - 2) *Quasimanufacturing Service* merupakan jasa yang tergolong *low contact* dengan konsumen, memiliki kesamaan dengan manufaktur, dan konsumen tidak harus menjadi bagian dari proses produksi jasa.
 - 3) *Mixed Service* merupakan kelompok jasa yang tergolong tingkat kontak menengah (*moderate contact*) yang menggabungkan beberapa sifat *pure service* dan *quasimanufacturing service*.

3. Karakteristik Jasa

Sejauh mana perbedaan jasa dan barang sering dibantah bahwa jasa memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari barang atau produk-produk

manufaktur. Berikut empat karakteristik jasa yang sangat mempengaruhi desain program pemasaran menurut Kotler (2005:112):

- a. Tidak Berwujud: Jasa bersifat abstrak dan tidak berwujud. Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, didengar atau dicium sebelum dibeli. Untuk mencari kepastian, pembeli akan mencari bukti mutu jasa tersebut. Mereka akan menarik kesimpulan mengenai mutu dari tempat, orang-orang, peralatan, bahan komunikasi, simbol dan harga yang mereka lihat. Karena itu, tugas penyedia jasa tersebut adalah “mengelola bukti tersebut” untuk “mewujudkan sesuatu yang tidak berwujud”.
- b. Tidak Terpisahkan: Jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Jika seseorang memberikan jasa tersebut, penyediannya adalah bagian dari jasa itu. Karena klien tersebut juga hadir pada saat jasa itu dihasilkan, interaksi penyedia-klien merupakan ciri khusus pemasaran jasa.
- c. Bervariasi: Karena bergantung pada siapa memberikannya dan kapan dan dimana diberikan, jasa sangat bervariasi. Pembeli jasa menyadari keragaman ini dan sering bicara dengan orang-orang lain sebelum memilih penyedia jasa. Perusahaan-perusahaan jasa dapat mengambil Tiga langkah dalam rangka mengendalikan mutu yaitu:
 - 1) Berinvestasi dalam prosedur perekrutan dan pelatihan karyawan yang baik.
 - 2) Menetapkan proses pelaksanaan jasa diseluruh organisasi tersebut.
 - 3) Memantau kepuasan pelanggan melalui sistem saran dan keluhan, survei pelanggan, dan belanja perbandingan.
- d. Tidak Tahan Lama: Jasa tidak dapat disimpan. Sifat jasa yang mudah rusak (*perishability*) tersebut tidak akan menjadi masalah apabila permintaan tetap berjalan lancar. Namun jika permintaan berfluktuasi, perusahaan-perusahaan jasa menghadapi masalah yang rumit.

H. Strategi Bauran Pemasaran Untuk Jasa

Bauran pemasaran terdiri dari beberapa elemen program pemasaran yang perlu diperhatikan agar strategi pemasaran yang ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Berikut pengertian bauran pemasaran:

Menurut Rambat Lupiyoadi dan A. Hamdani (2006:70) Bauran Pemasaran (*marketing mix*) merupakan alat bagi pemasar yang terdiri atas berbagai unsur suatu program pemasaran yang perlu dipertimbangkan agar implementasi strategi pemasaran dan *positioning* yang ditetapkan dapat berjalan sukses.

Menurut Kotler (2000:18) Bauran Pemasaran (*marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus-menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran.

Pendekatan pemasaran 4P tradisional berhasil dengan baik untuk barang, tetapi elemen-elemen tambahan perlu diperhatikan dalam bisnis jasa. Booms dan Bitner dalam Kotler (2005:116) mengusulkan 3P tambahan untuk pemasaran jasa: orang (*people*), bukti fisik (*physical evidence*), dan proses (*process*).

Sedangkan dalam Adrian Payne (2000:32) Simon Majaro berpendapat bahwa tiga faktor yang menentukan apakah sebuah unsur khusus dimasukan atau tidak dalam bauran pemasaran suatu perusahaan jasa adalah yang menyangkut:

1. Tingkat pengeluaran untuk unsur tertentu yang ada dalam bauran pemasaran yaitu, seberapa penting unsur itu didalam keseluruhan pengeluaran perusahaan.
2. Tingkat elastisitas yang dipersepsikan dalam daya tanggap pelanggan; misalnya, dalam kasus monopoli atau badan pemerintah, harga mungkin ditetapkan secara eksternal dan dengan demikian tidak perlu dimasukan dalam bauran pemasaran.
3. Alokasi tanggung jawab berdasarkan keyakinan bahwa bauran pemasaran yang ditentukan dengan baik dan tersusun dengan baik memerlukan alokasi tanggungjawab yang jelas.

Menurut Simon model 4P tidak begitu ketat; bauran pemasaran yang diperluas lebih tepat, dengan melihat keragaman ekonomi jasa yang meliputi perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur yang bagi mereka jasa dianggap penting. Bauran pemasaran yang diperluas ini mencerminkan unsur-unsur tradisional bauran pemasaran-produk, *price* (harga), promosi dan *place* (tempat), ditambah tiga unsur tambahan yaitu; *people* (orang), *process* (proses), dan *customer service* (layanan pelanggan). Tiga unsur tambahan dianggap penting karena:

1. Layanan pelanggan (*customer service*): Ada beberapa alasan untuk memasukan layanan pelanggan sebagai unsur bauran pemasaran jasa. Ini meliputi konsumen yang lebih menuntut dan memerlukan tingkat jasa yang lebih tinggi, semakin pentingnya layanan pelanggan (sebagian dikarenakan pesaing memandang jasa sebagai senjata kompetitif yang mendiferensiasikan diri mereka); dan kebutuhan untuk membangun hubungan yang dekat dan lebih langgeng dengan pelanggan.
2. Orang (*people*): Orang merupakan unsur penting, baik dalam produksi maupun penyampaian kebanyakan jasa. Orang-orang secara bertahap menjadi bagian diferensiasi yang mana perusahaan-perusahaan jasa mencoba menciptakan nilai tambahan dan memperoleh keunggulan kompetitif.
3. Proses (*process*): Proses merupakan seluruh prosedur, mekanisme dan kebiasaan di mana sebuah jasa diciptakan dan disampaikan kepada pelanggan, termasuk keputusan-keputusan kebijakan tentang beberapa keterlibatan pelanggan dan persoalan-persoalan keleluasaan karyawan.

Hal tersebut juga dijelaskan dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006:70) bahwa bauran pemasaran untuk produk barang yang terdiri dari 4P berbeda dengan bauran pemasaran jasa, sehingga ditambahkan tiga unsur lagi: *people*, *process*, dan *customer service*. Ketiga hal ini terkait dengan sifat jasa yang berbeda dengan barang, di mana tahapan operasi hingga konsumsi merupakan suatu rangkaian yang tidak dapat dipisahkan serta mengikutsertakan konsumen serta pembeli jasa secara langsung.

Dengan demikian strategi bauran pemasaran untuk jasa adalah terdiri dari tujuh elemen yaitu:

1. *Product* (produk)
2. *Price* (harga)
3. *Promotion* (promosi)
4. *Place* (tempat)
5. *People* (orang)
6. *Process* (proses)
7. *Customer service* (layanan konsumen)

Namun masih dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006:70) pada penjelasan selanjutnya ketujuh elemen diatas diringkas menjadi lima bagian yaitu:

1. Produk

Produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai kepada konsumen. Yang perlu diperhatikan adalah konsumen tidak hanya membeli fisik dari produk itu saja tetapi membeli manfaat dan nilai dari produk tersebut yang disebut "*the offer*". Organisasi jasa umumnya menawarkan suatu rangkaian dari jasa. Keputusan tentang rangkaian produk yang akan ditawarkan perlu mempertimbangkan konteks: Pertama, strategi *positioning* (pemosisian perusahaan). Yang kedua, jasa yang ditawarkan pesaing.

a. Tingkatan Produk

Dalam Rambat Lupiyoadi dan A. Hamdani (2006:85) mengajukan konsep Total Produk di mana suatu jasa dapat ditawarkan terdiri atas beberapa unsur:

- 1) *Core product*, merupakan fungsi inti dari produk tersebut yang terdiri dari jasa dasar.
- 2) *Expected product*, produk inti bersama pertimbangan keputusan pembelian minimal (*minimal purchase*) yang harus dipenuhi. *Augmented product*, area

yang memungkinkan suatu produk didiferensiasi terhadap yang lain. Contohnya: IBM menawarkan “*excellent customer service*”.

- 3) *Potential product*, tampilan (*feature*) dan manfaat tambahan yang berguna bagi konsumen atau mungkin menambah kepuasan konsumen. Bagian ini dapat memberikan kelebihan guna meningkatkan *switching cost* sehingga konsumen berpikir ulang atau sulit untuk beralih ke produk jasa lain

Tiga elemen selain *core product* merupakan elemen yang potensial untuk dijadikan nilai tambah bagi konsumen sehingga produk tersebut berbeda dengan produk yang lain.

Pembahasan tentang produk berarti yang menjadi fokus utama adalah kualitas. Untuk jasa, kualitas sangat bergantung pada *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *capability*. *Marketer* harus dapat mengembangkan *value* tambahan dari produknya selain *basic features*-nya, supaya dapat dibedakan dan bersaing dengan produk lain, dengan kata lain memiliki *image* tersendiri.

b. Merek dan Diferensiasi Produk

Ketiga level diluar produk inti dari konsep total produk menunjukkan adanya kesempatan untuk menyediakan nilai tambah bagi konsumen. Berhubungan dengan merek (*brand*) maka persoalan yang muncul adalah kecenderungan konsumen untuk melihat *brand* yang terkenal dibanding fungsi utama dari produk tersebut. Melihat situasi seperti ini *marketer* harus dapat mempopulerkan *brand* mereka supaya bersaing di pasar. Oleh karenanya, strategi *branding* memiliki peran penting dalam membantu konsumen mendapatkan kualitas jasa yang konsisten atau seragam. Menurut Lehmann dan Winer, yang dikutip Lupiyoadi (2001: 75) penilaian konsumen atas merek (*consumer value of brand*) terdiri dari tiga elemen dasar yaitu: pertama, pentingnya situasi pemakaian. Kedua, keefektifan kategori produk dalam situasi itu. Ketiga, efektifitas relatif dari merek dalam situasi itu. Maka, *customer value* terdiri dari dua gagasan dasar dari nilai yaitu: nilai absolut, yang mengasumsikan tidak ada merek pesaing lainnya (poin 1 dan 2) dan nilai relatif yang mencakup perbandingan dengan merek lain. Menurut Avijit Ghosh dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006:87) ada tiga tipe merek, yaitu:

- 1) *Manufactured Brands*
Diciptakan dan didistribusikan oleh perusahaan pembuat produk tersebut.
- 2) *House Brands*
Merek yang dikembangkan oleh toko tempat produk dijual.
- 3) *Generic Brands*
Produk tanpa merek tertentu, semacam komoditi beras.

Merek perusahaan (*company brand*) atau merek yang dikembangkan perusahaan pembuat produk adalah tipe merek yang utama dalam jasa. Sedangkan untuk menjadi jasa yang unik/berbeda dari pesaing (*differentiated*), *marketer* harus dapat mengembangkan *product surround* merek yaitu *expected*, *augmented*, dan *potential product*. Dengan pengembangan ini berarti bisa dilihat perbedaan antara produk yang satu dengan yang lain. Kualitas jasa yang dirasakan (*perceived quality*) lebih banyak tergantung pada aspek *reabilitas* atau kehandalan, *responsiveness*/ketanggapan, jaminan/*assurance* dan empati dari pada hal-hal yang *tangible*. Ini berarti pemasar jasa perlu meningkatkan perhatian pada bagaimana mereka dapat mendiferensiasi lingkup produk dan memperbesarnya.

c. Bukti Fisik

Merupakan lingkungan fisik tempat jasa diciptakan dan langsung berinteraksi dengan konsumen. Ada dua tipe *physical evidence*, yaitu:

- 1) *Essential evidence* merupakan keputusan-keputusan yang dibuat oleh pemberi jasa mengenai desain dan *layout* dari gedung, ruang dan lain-lain.
- 2) *Peripheral evidence* merupakan nilai tambah yang bila berdiri sendiri tidak akan berarti apa-apa. Jadi hanya berfungsi sebagai pelengkap saja, sekalipun demikian peranannya sangat penting dalam proses produksi jasa.

d. Mengelola Pertumbuhan Produk jasa (*Growth*)

Sebuah organisasi jasa memiliki sebuah jangkauan pilihan strategi pertumbuhan sewaktu melakukan keputusan produksi jasa. Strategi pertumbuhan ini dapat dijabarkan dengan matriks produk/pasar atau Ansoff Matrix.

Matrix produk/pasar memuat tempat pilihan pertumbuhan fundamental penyedia jasa, yaitu:

1) Penetrasi Pasar: Strategi penetrasi pasar memaparkan cara meningkatkan posisi sekarang dipasar dengan lebih baik. Ini dapat dicapai dengan:

- a) Segmentasi yang lebih terfokus.
- b) Strategi *positioning* yang terdefinisi dengan jelas.
- c) Melalui aplikasi elemen bauran pemasaran yang lebih baik.

Penetrasi pasar berupaya meningkatkan produktifitas dari elemen bauran pemasaran dan meningkatkan pangsa pasar (*market share*) atas pesaing. Dua aspek yang penting dalam strategi ini adalah:

- a) Mempertahankan Pelanggan (*customer retention*): Bertujuan untuk mempertahankan konsumen yang sudah menggunakan jasa perusahaan dibandingkan merekrut pelanggan baru diluar segmen yang ada.
- b) Meningkatkan Frekuensi Penggunaan: Mempengaruhi konsumen untuk memperbanyak frekuensi pemakaian.

2) Pengembangan Produk atau Jasa Baru: Dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006:90) mengajukan enam kategori inovasi jasa, yaitu:

- a) Inovasi Utama: Pengembangan produk yang ditujukan pasar baru. Kategori ini sangat beresiko namun bila berhasil dapat sangat memberikan keuntungan besar.
- b) Bisnis *Start-Up*: Cara baru dan inovatif untuk mengetahui kebutuhan terkini dari konsumen untuk meningkatkan jangkauan pilihan yang tersedia. Beberapa inovasi dapat mencakup kedua kategori diatas.
- c) Produk Baru untuk pasar yang sedang dilayani: Memungkinkan penyedia jasa menggunakan *customer base* sebaik-baiknya dan melakukan penjualan silang (*cross-sell*) produk lain. Perubahan teknologi telah meningkatkan kesempatan untuk inovasi dan kreativitas. Teknologi baru juga dapat menciptakan pasar untuk jasa baru yang belum pernah terpikir oleh konsumen akan berguna baginya.
- d) Perluasan Lini Produk (*product line extension*): Menawarkan jasa kepada konsumen dengan variasi yang lebih luas dari pilihan dalam lini jasa yang sudah ada. Ini inovasi tipikal bagi bisnis yang sudah mencapai fase

kematangan, yang sudah mempunyai segmen pasar inti yang ingin dipertahankan.

e) Perbaikan Produk (*product improvement*): Memperbaiki tampilan (*feature*) dari produk yang sudah ada.

f) Perubahan gaya (*style*): Pengembangan elemen *tangible* dari produk jasa. Misalnya: image baru perusahaan, seragam baru kasir, dan lain-lain.

3) Pengembangan Pasar: Yaitu mencari *group* atau segmen pembeli baru dengan tawaran jasa yang ada sekarang. Pengembangan pasar dapat lebih aman bila ditawarkan pada konsumen yang sama ditempat yang berbeda. Strategi ini memiliki resiko lebih tinggi dari dua strategi sebelumnya dan membutuhkan riset mendalam tentang pasar agar terpenuhi dengan tepat.

4) Diversifikasi (jasa baru untuk pasar baru): Adalah strategi yang paling beresiko karena perusahaan tidak membangun sesuatu yang baru berdasarkan kekuatan yang ia sudah miliki. Umumnya dilakukan oleh perusahaan yang sudah mencapai fase kematangan sebagai satu-satunya cara untuk mengembangkan diri. Tampilan yang khusus dari jasa adalah peran konsumen dan penyedia jasa dalam mengembangkan produk baru.

5). Distribusi Jasa

Lokasi dan saluran distribusi untuk menyampaikan jasa kepada pasar sasaran adalah dua kunci area keputusan. Hal ini memiliki relevansi yang besar karena jasa tidak bisa disimpan serta diproduksi dan dikonsumsi di tempat yang sama. Distribusi jasa terdiri dari:

a) Lokasi

Menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006:92) Lokasi berarti berhubungan dengan di mana perusahaan harus bermarkas dan melakukan operasi atau kegiatannya. Dalam hal ini ada Tiga jenis interaksi yang mempengaruhi lokasi yaitu:

(1) Konsumen mendatangi pemberi jasa (perusahaan): Apabila keadaannya seperti ini maka lokasi menjadi sangat penting. Perusahaan sebaiknya memilih tempat dekat dengan konsumen sehingga mudah dijangkau, dengan kata lain harus strategis.

(2) Pemberi jasa mendatangi konsumen: Dalam hal ini lokasi tidak terlalu penting, tetapi yang harus dipelukan adalah penyampaian jasa harus tetap berkualitas.

(3) Pemberi jasa dan konsumen tidak bertemu secara langsung: Berarti penyedia jasa dan konsumen berinteraksi melalui sarana tertentu seperti telepon, komputer, atau surat. Dalam hal ini lokasi menjadi sangat tidak penting selama komunikasi antara kedua pihak terlaksana dengan baik.

b) Saluran Distribusi

Dan pendapat mereka tentang saluran distribusi adalah bahwa Penyampaian jasa juga dapat melalui organisasi maupun orang lain. Dalam penyampaian jasa ada Tiga pihak yang terlibat yaitu:

- (1) Penyedia jasa
- (2) Perantara
- (3) Konsumen

Secara tradisional penjualan langsung adalah metode distribusi yang paling cocok. Tetapi perusahaan secara aktif mencari saluran lain yang meningkatkan pertumbuhan dan untuk mengisi kapasitas yang tidak digunakan. Saluran distribusi yang dapat dipilih antara lain:

- a) Penjual langsung (*direct sales*)
- b) Agen (*agens*) atau broker
- c) Agen/broker penjual atau pembeli
- d) Waralaba (*franchises*) dan pengantar jasa kontrak (*contracted service delivers*)

Dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006:94) pendekatan tentang saluran dan bagaimana membandingkan saluran suatu perusahaan dengan milik pesaing adalah:

- a) Partisipan saluran dan hubungan mereka
- b) Fungsi yang bervariasi yang dilakukan partisipan dalam menggunakan material dan teknologi
- c) Jasa yang mereka ciptakan.

Dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006:94) mengungkapkan penerapan karakteristik jasa terhadap manajemen distribusi sebagai berikut:

- a) Implikasi ketidakberwujudan pada manajemen distribusi jasa: Jasa bersifat tidak nyata sehingga lebih sulit didiferensiasi. Penyedia jasa dapat menggunakan beberapa strategi produk untuk memasukan unsur nyata dalam jasa. Cara jasa ditawarkan kepada konsumen, yaitu saluran-saluran pemasaran yang menjual jasa itu, dapat memberikan basis langsung dan potensial untuk men-nyata-kan jasa. Dengan hal ini maka basis diferensiasi yang lebih kuat dapat diciptakan, karena konsumen secara

langsung berhadapan dan langsung mengalami jasa yang disediakan saluran distribusi.

- b) Implikasi tidak dapat dipisahkan pada manajemen distribusi jasa: Jasa tidak berada terpisah dengan penyedia jasa, maka jasa dan saluran distribusi menjadi tidak terpisahkan. Semua aspek distribusi yang mengalami kontak dengan konsumen merupakan refleksi dari kualitas jasa itu. Yang lebih penting dari bukti fisik adalah personel yang mengadakan kontak langsung dengan pelanggan. Kontak antara pelanggan dan penyedia jasa dan saluran distribusi adalah sama saja dari persepsi konsumen.
- c) Implikasi heterogenitas pada manajemen distribusi jasa: Walaupun sulit melakukan standarisasi jasa, organisasi berusaha mencapai konsistensi kualitas semaksimal mungkin. Organisasi dengan multilokasi/multiunit dengan sistem *franchise* harus mengefektifkan manajemen selain distribusinya agar dapat tercapai standarisasi jasa.
- d) Implikasi tidak tahan lama pada manajemen jasa: implikasi utamanya saluran distribusi harus didesain untuk memaksimalkan penjualan jasa selama waktu interaksi yang terbatas dengan pelanggan. Saluran harus didesain agar interaksi tersebut dapat berlangsung seefisien mungkin, walaupun memiliki dampak tertentu.

2. Harga

Price adalah sejumlah uang yang pelanggan bayar untuk produk barang atau jasa tertentu. Harga juga berhubungan dengan pendapatan dan turut mempengaruhi *supply* atau *marketing channels*. Akan tetapi yang paling penting adalah keputusan dalam harga harus konsisten dengan strategi pemasaran secara keseluruhan.

Dalam Kotler (2005:39) Harga adalah salah satu unsur bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan.

Dalam Tjiptono (2004:178) Harga dalam konteks pemasaran jasa dapat diartikan sebagai jumlah uang (satuan moneter) dan/atau aspek lain (*non moneter*) yang mengandung utilitas atau kegunaan tertentu yang diperlukan untuk mendapatkan suatu jasa.

Harga merupakan unsur bauran pemasaran yang paling mudah disesuaikan. Penentuan harga pada perusahaan jasa merupakan aspek-aspek yang sangat penting terutama memberikan nilai kepada pelanggan. Kegiatan penentuan harga memainkan peranan penting dalam proses bauran pemasaran karena penentuan harga terkait langsung nantinya dengan pendapatan yang diterima oleh

perusahaan. Keputusan penentuan harga juga sedemikian penting dalam menentukan seberapa jauh sebuah layanan jasa dinilai oleh konsumen dan juga dalam proses membangun citra.

a) Tujuan Penetapan Harga

Menurut Adrian Payne dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006:100) ada Lima tujuan penetapan harga yaitu:

- 1) Bertahan
Merupakan suatu usaha untuk tidak melakukan tindakan-tindakan yang meningkatkan laba ketika perusahaan sedang mengalami kondisi yang tidak menguntungkan. Usaha ini demi kelangsungan hidup perusahaan.
- 2) Memaksimalkan Keuntungan
Penetapan harga untuk memastikan maksimalisasi profitabilitas dalam periode tertentu.
- 3) Maksimiliasi Penjualan
Penetapan harga untuk membangun pangsa pasar. Dengan melakukan penjualan dengan merugi pada awalnya dalam upaya merebut pangsa pasar yang tinggi.
- 4) Gengsi (*prestise*)
Tujuan penentuan harga di sini adalah untuk memosisikan jasa perusahaan tersebut sebagai jasa yang eksklusif.
- 5) ROI
Tujuan-tujuan penetapan harga mungkin didasarkan pada pencapaian *return on investment* (ROI) yang diinginkan.

b) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penentuan Harga Jasa

Faktor-faktor yang mempengaruhi *pricing* menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006:100) adalah:

- 1) Elastisitas permintaan
- 2) Struktur biaya
- 3) Persaingan
- 4) *Positioning* dari jasa yang ditawarkan
- 5) Sasaran yang ingin dicapai perusahaan
- 6) Siklus hidup jasa
- 7) Sumber daya yang digunakan
- 8) Kondisi ekonomi

c) Strategi dan Taktik Penentuan Harga

1) Strategi Penentuan Harga

Ada beberapa strategi dan taktik dalam penetapan harga jasa:

- (a) Strategi berdasarkan biaya
- (b) Penentuan harga *markup* (*Mark-up pricing*) atau biaya plus (*cost-plus pricing*)

- (c) Penentuan harga berdasarkan sasaran pengembalian (*Target return pricing*)
- 2) Strategi berdasarkan pasar
 - (a) penentuan harga dasar (*Floor pricing*)
 - (b) perencanaan harga penetrasi (*Penetration pricing*)
 - (c) penentuan harga paritas (*Parity pricing [going rate]*)
 - (d) penentuan harga premium (*Premium pricing [skimming]*)
 - (e) *Price leadership pricing*
 - (f) *Stay out pricing*
 - (g) *Bundle pricing*
 - (h) Penentuan harga berdasarkan nilai [diferensial] (*Value-based [diferensial] pricing*)
 - (i) Penentuan harga manfaat-kotor (*Gross-benefit pricing*)

3) Taktik Penetapan Harga

Terdapat berbagai taktik yang digunakan oleh perusahaan jasa untuk menetapkan harga layanan jasa kepada konsumen yang terdiri dari:

- (a) Penentuan harga biaya-plus (*Cost-plus pricing*), dilakukan dengan menaikkan (*mark up*) harga sekian persen dari total biayanya.
- (b) Penentuan harga berdasarkan tingkat pengembalian (*Rate of return pricing*), ditentukan untuk mencapai tingkat pengembalian atas investasi (*return of investment- ROI*) atau pengembalian atas aktiva (*return of assets-ROA*) yang ditargetkan.
- (c) Penentuan harga paritas persaingan (*Competitive parity pricing*), ditentukan berdasarkan harga yang ditentukan pemimpin pasar. Hampir sama dengan taktik ini adalah *parity pricing (going rate)*, yakni penentuan harga dibuat sama dengan harga rata-rata yang ditetapkan oleh pasar.
- (d) Penentuan harga rugi (*Loss leading pricing*), harga awal ditetapkan pada harga yang rendah -bahkan kadang merugi- dengan tujuan jangka pendek yaitu posisi di pasar atau meningkatkan pangsa pasar. Hampir sama dengan taktik ini adalah *stay out pricing*, yakni penentuan harga yang rendah (dibawah BEP) dengan tujuan untuk menurunkan tingkat masuknya pesaing baru.
- (e) Penentuan harga berdasarkan nilai (*Value based pricing*), ditentukan atas dasar nilai jasa yang dipersepsikan oleh segmen konsumen

tertentu. Penentuan harga ini disebut pendekatan pasar (*market-driven approach*), dimana tindakan dilakukan untuk memperkuat *positioning* jasa dan manfaat (*benefits*) yang diterima konsumen dari jasa tersebut.

- (f) Penentuan harga relasional (*Relationship pricing*), didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan atas seluruh jasa yang disediakan untuk konsumen dan atas potensi keuntungan di masa depan dalam jangka waktu tertentu. *relationship* merupakan *market-oriented approach* dari *value-based pricing*.
- (g) Penentuan harga fleksibel (*Flexible pricing*), penentuan harga jasa bersifat fleksibel, dipengaruhi bisnis jasa yang digeluti.
- (h) Penentuan harga dengan diskon (*Discount pricing*), taktik penetapan harga dibawah harga dasar. Oleh karena itu, perusahaan jasa perlu adanya jasa perantar agen, atau broker di mana mereka perlu mendapatkan komisi.
- (i) Penentuan harga dengan mengalihkan (*Diversiary pricing*), adanya perbedaan teknik dalam menetapkan harga yang murah pada jasa inti, sementara jasa lain yang bersamaan dengan konsumsi jasa tersebut dibuat standar atau lebih tinggi.
- (j) Penentuan harga dengan jaminan (*Guarantee pricing*), pemberi jasa memberikan jaminan akan produknya namun dengan harga relatif lebih mahal.
- (k) Penentuan harga dengan mempertahankan harga yang tinggi (*High price maintenance pricing*), pemberi layanan jasa berani untuk memberi harga yang tinggi, karena kalau harga turun, maka reputasi akan turun.
- (l) Penentuan harga saat ramai (*Peak load pricing*), penetapan harga di mana pemberi layanan jasa menetapkan harga lebih mahal pada waktu *peak* (masa ramai) karena biaya yang lebih tinggi yang ditanggung produsen ketika masa ramai dibanding masa sepi.
- (m) Penentuan harga tersembunyi (*Offset pricing*), penetapan harga dengan adanya beberapa komponen harga yang “disembunyikan”.

Harga yang tertera tidak seluruhnya merupakan harga akhir yang harus dibayar oleh konsumen.

- (n) Diskriminasi harga derajat pertama (*First-degree price discrimination*), teknik menjual setiap unit produk jasa dengan terpisah dan men-charge harga tertinggi yang mungkin untuk setiap layanan jasa yang ditawarkan.
- (o) Diskriminasi harga derajat kedua (*Second-degree price discrimination*), menetapkan harga yang seragam pada layanan jasa diukur dalam suatu satuan kuantitas tertentu dan harga yang lebih murah (atau lebih tinggi) pada setiap tambahan satuan kuantitas dalam masa konsumsi yang sama dan seterusnya demikian.
- (p) Diskriminasi harga derajat ketiga (*Third-degree price discrimination*), menetapkan harga yang berbeda pada layanan jasa yang sama dalam pasar yang berbeda hingga pendapatan marginal dari layanan jasa terakhir yang dijual di setiap pasar yang berbeda sama dengan biaya marginal dari layanan jasa tersebut.
- (q) Tarif dua bagian (*Two-part tariff*), praktik penetapan harga di mana konsumen membayar biaya awal untuk hak mengkonsumsi layanan jasa tersebut dan membayar pula biaya penggunaan atau harga untuk setiap layanan jasa tersebut.
- (r) Penentuan harga paket (*price Bundling*), strategi penetapan harga di mana menjual satu atau lebih produk layanan jasa sebagai sebuah paket.

Selain strategi dan taktik di atas, dalam pemasaran juga telah dikenal beberapa strategi harga lainnya:

- (a) Harga pasar (*Market skimming*): dalam *market skimming* produk baru pada awalnya ditawarkan dengan harga premium. Tujuannya adalah untuk menutup biaya investasi secepatnya. Strategi ini sesuai jika: pertama, merek baru mempunyai kelebihan/keunggulan dibanding merek-merek yang sudah ada. Kedua, merek tersebut dilindungi oleh hak paten. Ketiga, pasar bersifat inelastis.

(b) Penentuan harga penetrasi (*Penetration pricing*): penentuan harga baru yang relatif murah dengan tujuan memperluas pangsa pasar. Pendekatan ini sesuai dengan pasar bersifat elastis.

(c) Penentuan harga prestis dan ekonomi (*Prestige and economic pricing*): penentuan harga prestis adalah strategi yang menaikkan harga jasa di atas rata-rata dan penentuan harga ekonomi adalah dengan menurunkan harga jasa di bawah rata-rata.

(d) Penentuan harga majemuk (*Multiple pricing*): strategi ini merupakan diskon kuantitas. Harga yang lebih murah dikenakan jika kuantitas produk/*service* yang dibeli semakin banyak.

(e) Penentuan harga ganjil (*Odd pricing*): didasarkan pada prinsip psikologi di mana Rp 999 dirasakan psikologi, sangat kurang atau lebih rendah dari Rp. 1000

d) Pedoman Dalam Memilih Metode Penentuan Harga yang Tepat

Metode atau taktik mana yang akan dipilih perusahaan dalam penentuan harga jasa sangat tergantung dari banyak hal. Hal-hal tersebut adalah:

- 1) Besarnya anggaran iklan/promosi yang diinginkan: Jika anggaran promosi rendah mungkin karena harga barang/jasa rendah. Untuk meningkatkan promosi maka harga harus ditingkatkan.
- 2) Jenis Produk: Harga produk sebaiknya kompetitif .
- 3) Sasaran Pangsa Pasar: Pangsa pasar dan harga biasanya berbanding terbalik. Jika ingin pangsa pasar yang tinggi maka harga harus rendah, begitu juga sebaliknya.
- 4) Sasaran Pemasaran (Distribusi): Semakin banyak tingkatan saluran pemasaran, maka harga yang ditetapkan semakin tinggi.
- 5) Pandangan tentang laba: Jika perusahaan ingin menutup biaya maka harga awal tinggi, sementara untuk memelihara penjualan jangka panjang, harga ditetapkan rendah.
- 6) Keragaman atau Keunikan Produk: Produk yang mempunyai banyak fungsi dapat dikenakan harga yang tinggi dibanding dengan yang mempunyai satu kegunaan.

- 7) Ada/Tidaknya Jasa Tambahan: dalam produk ada kalanya kita menemukan jasa tambahan. Contoh instalasi dan *training*.
- 8) Siklus Hidup Penggunaan Produk: Produk yang tahan lama dapat dikenakan harga yang lebih tinggi daripada produk sekali pakai.
- 9) Amortisasi Investasi: Penutupan investasi dapat dilakukan secara cepat dengan menetapkan harga yang lebih tinggi daripada harga yang lebih rendah.
- 10) Ancaman Pesaing Baru: Jika ancaman persaingan muncul, sebaiknya menetapkan harga yang rendah. Jika tidak ada ancaman, gunakan *skimming pricing*.

3. Promosi

Promosi merupakan salah satu variabel dalam bauran pemasaran yang sangat penting yang harus dilaksanakan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya. Kegiatan promosi bukan saja berfungsi sebagai alat komunikasi antara perusahaan dan konsumen, melainkan juga sebagai alat untuk mempengaruhi konsumen dalam kegiatan pembelian atau penggunaan jasa sesuai kebutuhan dan keinginannya.

a) Bauran promosi

Dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006:120) perangkat promosi mencakup:

(1) Aktivitas Periklanan

Periklanan merupakan salah satu bentuk dari komunikasi impersonal (*impersonal communication*) yang digunakan oleh perusahaan. Peranan periklanan dalam pemasaran jasa adalah untuk membangun kesadaran (*awereness*) terhadap keberadaan jasa yang ditawarkan, menambah pengetahuan konsumen tentang jasa yang ditawarkan, membujuk calon konsumen untuk membeli atau menggunakan jasa tersebut, dan membedakan dari perusahaan satu dengan perusahaan lain yang mendukung *positioning* jasa.

Terdapat beberapa tujuan periklanan, di antaranya adalah:

- (a) Iklan yang bersifat memberikan informasi (*informative advertising*), iklan yang secara panjang lebar menerangkan produk jasa dalam tahap

rintisan (perkenalan) guna menciptakan permintaan atas produk tersebut.

- (b) Iklan membujuk (*persuasive advertising*), iklan menjadi penting dalam situasi persaingan di mana sasaran perusahaan adalah menciptakan permintaan yang selektif akan merek tertentu.
- (c) Iklan pengingat (*reminder advertising*), iklan ini akan sangat penting dalam tahap kedewasaan (*maturity*) suatu produk untuk menjaga agar konsumen selalu ingat akan produk tersebut.
- (d) Iklan pementapan (*reinforcement advertising*), iklan yang berusaha meyakinkan para pembeli bahwa mereka telah mengambil pilihan yang tepat.

Pada dasarnya tujuan pengiklanan adalah komunikasi yang efektif dalam rangka mengubah sikap dan perilaku konsumen. Untuk itu ada beberapa pilihan media yang dapat digunakan untuk melakukan pengiklanan, antara lain melalui: surat kabar, majalah, radio, televisi, papan reklame (*outdoor advertising*), surat langsung (*direct mail*)

(2) Penjualan Perorangan (*personal selling*)

Penjualan perseorangan mempunyai peranan penting dalam pemasaran karena:

- (a) Interaksi secara personal antara penyedia jasa dan konsumen sangat penting.
- (b) Jasa tersebut disediakan oleh orang bukan oleh mesin.
- (c) Orang merupakan bagian dari produk jasa terutama produk jasa.

Sifat penjualan secara perorangan dapat dikatakan lebih luwes karena tenaga penjualan dapat secara langsung menyesuaikan penawaran dengan kebutuhan dan perilaku masing-masing pembeli. Selain itu, tenaga penjualan juga dapat segera mengetahui reaksi calon pembeli terhadap penawaran penjualan, sehingga dapat mengadakan penyesuaian-penyesuaian di tempat pada saat itu juga.

(3) Promosi Penjualan

Promosi penjualan adalah semua kegiatan yang dimaksudkan untuk meningkatkan arus barang atau jasa dari produsen sampai kepada penjual akhirnya. Promosi penjualan terdiri atas brosur, lembar informasi, dan lain-lain.

Promosi penjualan dapat diberikan kepada:

- (a) Konsumen: Berupa penawaran cuma-cuma, sampel, demo produk, pengembalian tunai, hadiah, dan garansi.
- (b) Perantara: Berupa barang cuma-cuma diskon, *advertising allowances*, iklan kerja sama, *distribution contests*, penghargaan.
- (c) Tenaga penjualan: Berupa bonus, penghargaan, kontes, dan hadiah untuk tenaga penjualan terbaik.

(4) Hubungan Masyarakat (PR)

Hubungan masyarakat merupakan kiat pemasaran penting lainnya, di mana perusahaan tidak hanya harus berhubungan dengan pelanggan, pemasok dan penyalur, tetapi juga harus berhubungan dengan kumpulan kepentingan *public* yang lebih besar.

Hubungan masyarakat sangat peduli terhadap beberapa tugas pemasaran, antara lain:

- (a) Membangun citra
- (b) Mendukung aktivitas komunikasi lainnya
- (c) Mengatasi permasalahan dan isu yang ada
- (d) Memperkuat *positioning* perusahaan
- (e) Mempengaruhi *public* yang spesifik
- (f) Mengadakan peluncuran untuk produk atau jasa baru

Program hubungan masyarakat, antar lain:

- (a) Pulikasi
- (b) Acara-acara penting
- (c) Hubungan dengan investor
- (d) Pameran
- (e) Mensponsori beberapa acara

(5) Informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*)

Dalam hal ini peranan orang sangat penting dalam mempromosikan produk. Dengan kata lain pelanggan tersebut akan berbicara kepada pelanggan lain yang berpotensi tentang pengalamannya dalam menerima produk tersebut sehingga informasi dari mulut ke mulut ini sangat besar pengaruhnya dan dampaknya terhadap pemasaran produk dibandingkan dengan aktivitas komunikasi lainnya.

(6) Pemasaran Langsung (*direct marketing*), dan publikasi

Pemasaran langsung merupakan unsur terakhir dalam bauran komunikasi dan promosi. Terdapat Enam area dari pemasaran langsung yaitu:

- (a) *Direct mail*
- (b) *Mail order*
- (c) *Direct response*
- (d) *Direct selling*
- (e) *Telemarketing*
- (f) *Digital marketing*

b) Langkah Pengembangan Komunikasi/Promosi yang Efektif

Untuk mengembangkan komunikasi yang efektif maka diperlukan suatu program delapan langkah menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006:125) dengan langkah-langkah berikut:

- (1) Mengidentifikasi audiens target: Dalam tahap ini kita menentukan siapa target audiens kita, audiens target bisa merupakan individu, kelompok masyarakat khusus atau umum. Bila perusahaan telah melakukan segmentasi dan penargetan, maka segmen itulah yang menjadi target audiens.
- (2) Menentukan tujuan komunikasi: Setelah mengetahui target audiens dan ciri-cirinya, maka kemudian dapat menemukan tanggapan apa yang dikehendaki. Perusahaan harus menentukan tujuan komunikasinya, apakah untuk menciptakan kesadaran, pengetahuan, kesukaan, pilihan, keyakinan, atau pembelian.
- (3) Merancang pesan: Kemudian perusahaan harus menyusun pesan yang efektif. Idealnya suatu pesan harus mampu memberikan perhatian (*attention-A*), menarik (*interest-I*), membangkitkan (*desire-D*), dan menghasilkan tindakan (*action-A*), yang kesemuanya dikenal sebagai metode AIDA. Pesan yang efektif harus menyelesaikan empat masalah yaitu: “HOW”, “WHAT”, “WHEN” dan “WHO”.
- (4) Menyeleksi saluran komunikasi: Perusahaan harus menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang efisien untuk membawakan pesan. Saluran komunikasi bisa berupa komunikasi personal ataupun nonpersonal.
- (5) Menetapkan jumlah anggaran promosi: Menetapkan anggaran sangatlah penting karena untuk menentukan menggunakan media apa, tergantung

pada anggaran yang tersedia. Ataukah perusahaan berorientasi pada pencapaian sasaran promosi yang akan dicapai sehingga sebesar itulah anggaran yang akan berusaha disediakan.

- (6) Menentukan bauran promosi: Setelah menetapkan anggaran selanjutnya adalah menentukan alat promosi apa yang akan digunakan, apakah melalui: periklanan, penjualan perorangan, promosi penjualan atau hubungan masyarakat, dan lain-lain (atau bauran dari berbagai perangkat tersebut)
- (7) Mengukur hasil-hasil promosi: Setelah melaksanakan rencana promosi, perusahaan harus mengukur dampaknya pada audiens target, apakah mereka mengenal atau mengingat pesan-pesan yang diberikan. Bagaimana sikap mereka terhadap produk/jasa tersebut dan lain-lain.
- (8) Mengelola dan mengkoordinasi proses komunikasi: Karena jangkauan komunikasi yang luas dari alat dan pesan komunikasi yang tersedia untuk mencapai audiens target, maka alat dan pesan komunikasi perlu dikoordinasikan. Untuk itu perusahaan-perusahaan mengarah pada penerapan konsep komunikasi pemasaran yang terkoordinasi.

4. Orang

Dalam hubungannya dengan pemasaran jasa, maka “Orang” yang berfungsi sebagai penyedia jasa sangat mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan. Jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual maka Orang/pegawai merupakan salah satu kunci penting keberhasilan perusahaan jasa yang mana akan langsung memberikan kesan dalam penyampaian jasa. Untuk mencapai kualitas terbaik maka pegawai harus dilatih untuk menyadari pentingnya pekerjaan mereka, yaitu memberikan konsumen kepuasan dalam memenuhi kebutuhannya. “Orang” yang dimaksud disini adalah penyedia jasa.

a) Peran Penting Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Perusahaan Jasa

Dalam Payne (2000:205) Judd telah mengembangkan skema kategorisasi berdasarkan tingkat frekuensi kontak pelanggan dan seberapa jauh staff dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan pemasaran konvensional. Kategori ini menghasilkan Empat kelompok yaitu:

- 1) *Contractors*: Secara berkala dan teratur melakukan kontak pelanggan dan secara khusus sangat dilibatkan dalam pemasaran-pemasaran konvensional.
- 2) *Modifiers*: Orang-orang seperti resepsionis, personil departemen kredit dan operator telepon. Mereka sering melakukan kontak pelanggan. Dengan demikian mereka harus mempunyai pandangan yang jelas mengenai strategi pemasaran organisasi tersebut dan peranan yang dapat mereka mainkan untuk menjadi responsif akan kebutuhan-kebutuhan pelanggan.
- 3) *Influencers*: mereka merupakan bagian penting dari pelaksanaan strategi pemasaran organisasi. Mereka terdiri atas orang-orang yang memiliki peranan dalam pengembangan produk, riset pasar, dan lain-lain
- 4) *Isolated*: Melakukan berbagai fungsi pendukung dan tidak memiliki kontak dengan pelanggan. Namun sebagai personil pendukung kegiatan-kegiatan mereka secara kritis mempengaruhi kinerja kegiatan-kegiatan organisasi. Staf yang masuk dalam kategori ini meliputi departemen pembelian, personalia dan pemrosesan data.

b) Pengelolaan SDM perusahaan jasa

Dalam Lupiyoadi dan Hamdani (2006:137) dijelaskan bahwa manajemen SDM merupakan suatu kegiatan menyeluruh dari perusahaan yang melibatkan hubungan antara organisasi dengan para karyawan yang menjadi kekayaan utama dan pemasaran jasa, maka diperlukan suatu komitmen yang tinggi dari seluruh elemen yang terlibat di dalamnya. *Internal marketing* menciptakan suatu efektivitas kerja SDM sebelum mereka berhubungan dengan para konsumen.

Terdapat dua aspek penting dalam konsep *internal marketing* ini, yaitu:

- (1) Karyawan dari setiap departemen memiliki peran sebagai konsumen internal dan pemasok. Untuk dapat memberikan kualitas terbaik pada pemasaran eksternal, maka harus dipastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang optimal.
- (2) Pandangan yang sama terhadap misi, strategi, dan tujuan perusahaan yang merupakan elemen yang penting untuk menciptakan komitmen yang tinggi pada setiap karyawan yang pada akhirnya memotivasi karyawan untuk bekerja optimal.

Untuk meraih kesuksesan dalam pemasaran internal, perusahaan jasa perlu menekankan pada pentingnya komunikasi, keterbukaan, tanggungjawab, dan integritas yang tinggi terhadap pencapaian tujuan. Dalam menciptakan suatu kerja sama jangka panjang antara manajemen, karyawan dan konsumen, konsep

pemasaran internal memberikan suatu pandangan bahwa *internal market of employees* akan memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi perusahaan maupun konsumen sehingga *internal marketing* penting untuk diperhatikan sebagai upaya yang bersifat jangka panjang.

Proses manajemen yang penting dalam hal ini menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006: 137) adalah:

- 1) Manajemen sikap (*Attitude management*): Meliputi sikap dan motivasi karyawan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan. Pihak manajemen perlu bersikap proaktif terutama dalam perencanaan dan pengawasan kegiatan karyawannya.
- 2) Manajemen komunikasi (*Communication management*): Merupakan proses manajemen dalam menyampaikan setiap informasi yang bertugas untuk memberikan petunjuk kerja dan memberikan kesempatan pada karyawannya untuk menyampaikan segala permasalahan yang dihadapi sehingga dapat terjadi komunikasi dua arah dan terjalin suasana keterbukaan.

Untuk mencapai kesuksesan sebaiknya kedua proses tersebut dilakukan secara seimbang. Dari sisi manajemen perusahaan terdapat beberapa program umum yang digunakan untuk mengimplementasikan konsep *internal marketing* ini, yaitu:

- 1) Pelatihan: Merupakan program yang ditujukan bagi SDM perusahaan berupa pemberian informasi pengetahuan dasar mengenai strategi kerja, sikap, kemampuan, baik komunikasi maupun pemasaran jasa serta memahami konsumen.
- 2) Dukungan manajemen dan komunikasi interaktif internal: Merupakan sarana kerja sama yang efektif dari kalangan manajemen perusahaan kepada SDM pelaksana dan juga membuka kesempatan komunikasi dua arah dari karyawan kepada atasan.
- 3) Perangkat administrasi personel dan manajemen sumber daya manusia: Manajemen perlu mempersiapkan program perencanaan SDM yang tepat dan efektif agar dalam pelaksanaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan perusahaan.
- 4) Mengembangkan budaya jasa: Manajemen perusahaan harus dapat menciptakan suatu pola yang sama untuk setiap SDM agar kinerjanya memuaskan konsumen.

Untuk perusahaan jasa, pemasaran internal memberikan banyak manfaat dalam mencapai kesuksesan pemasaran karena lebih bersifat intergratif dan merupakan proses yang berkelanjutan. Manfaat tersebut antara lain:

- 1) Sarana efektif untuk mengembangkan keunggulan-keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan karena pemasaran internal memberikan suasana keterbukaan sehingga memungkinkan penggalan informasi terutama mengenai potensi SDM.
- 2) Mengurangi adanya konflik, karena terencananya setiap program dan partisipasi sangat ditekankan dalam setiap pengambilan keputusan.
- 3) Memfasilitasi adanya inovasi, karena pemasaran internal merupakan proses berkelanjutan dan memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif.

Keberhasilan perusahaan untuk memuaskan lingkungan internalnya akan dapat membawa keberhasilan pula bagi lingkungan eksternalnya. Bahkan perusahaan akan mampu menciptakan suatu pola pemasaran yang integratif dalam jangka panjang, baik bagi karyawan maupun bagi konsumennya.

c) Membangun layanan konsumen

Perbedaan utama antara perusahaan penghasil produk berupa barang dengan perusahaan jasa adalah pada pemasarannya, di mana jasa lebih dituntut memberikan kualitas yang optimal dari layanan konsumen. Bagi perusahaan jasa tertentu cukup sulit untuk mendapatkan standar pelayanan yang sama di mata konsumen. Hal tersebut menuntut kecermatan dalam pengelolaan SDM agar kinerjanya optimum dan memuaskan konsumen. Layanan konsumen meliputi berbagai aktivitas di seluruh area bisnis yang berusaha mengkombinasikan antara penjualan jasa untuk memenuhi kepuasan konsumen mulai dari pemesanan, pemrosesan, hingga pemberian hasil jasa melalui komunikasi untuk mempererat kerja sama dengan konsumen.

Tantangan bagi pihak manajemen jasa adalah bagaimana mengintegrasikan seluruh elemen yang ada dalam layanan konsumen agar sesuai dengan strategi dan operasi perusahaan yang telah ditetapkan. Manajemen perusahaan hendaknya

secara jelas mendelegasikan tugas ke seluruh bagian dengan orientasi kepada konsumen, baik untuk SDM yang terlibat pada *front office* maupun *back office* menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006:141)

Desain Layanan Konsumen

Mendapatkan hasil kerja yang baik dalam pemberian jasa, tentu harus diikuti dengan adanya desain dan strategi yang tepat dari perusahaan jasa bersangkutan.

Beberapa langkah penting dalam mendesain layanan konsumen adalah:

1. Mengetahui misi jasa: Sebagai tahap awal tentu harus ditetapkan misi perusahaan agar dapat menciptakan suatu komitmen dan falsafah kerja sama untuk mencapai misi tersebut.
2. Menetapkan tujuan layanan konsumen: Tujuan pelayanan merupakan hal penting yang harus ditetapkan perusahaan. Hal ini bermanfaat untuk menentukan elemen mana yang diutamakan untuk mencapai hasil yang optimal. Selain itu perusahaan dapat memperhatikan nilai apa yang diinginkan konsumen, bagaimana memenuhinya dan membangun kapasitas kerja yang bersaing dengan perusahaan jasa lainnya.
3. Strategi layanan konsumen: Walaupun setiap konsumen tidak memiliki standar yang sama terhadap suatu jasa, namun segmentasi dapat membantu perusahaan dalam menetapkan standar pelayanan yang dapat diberikan pada setiap segmen pasarnya. Strategi layanan konsumen yang ditetapkan harus mencakup identifikasi dari segmen konsumen, jasa dan konsumen yang paling penting serta bagaimana metode pemberian jasanya agar dapat bersaing dipasaran sekaligus merupakan keunggulan tersendiri bagi perusahaan.
4. Implementasi: Dalam implementasinya layanan konsumen merupakan satu kesatuan bauran pemasaran lainnya yang dimiliki perusahaan. Perusahaan jasa hendaknya berusaha mengadaptasi setiap perubahan lingkungan yang terjadi terutama yang berkaitan dengan perilaku konsumen. Hal ini penting untuk menghasilkan desain layanan konsumen yang tepat dan efektif.

d) Proses manajemen SDM dalam operasi jasa

Hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dari operasi jasa adalah bagaimana pola dan proses manajemen yang digunakan organisasi yang efektif. Manajemen hendaknya mengupayakan pemberdayaan SDM melalui:

- 1) Rekrut karyawan yang tepat: Lakukan rekrutmen karyawan sesuai dengan kualifikasi perusahaan agar pemasaran jasa berlangsung baik. Penilaian ini tergantung pada tuntutan kerja yang ada.
- 2) Latih karyawan dengan baik: Walaupun SDM yang ada adalah hasil seleksi bukan berarti tidak memerlukan pelatihan. Pelatihan tetap diberikan sebagai bekal untuk menghadapi segala situasi agar dalam operasinya setiap SDM memberikan kontribusi terbaiknya.
- 3) Didik konsumen: Selain pada karyawan perusahaan, operasi jasa akan berjalan lancar apabila konsumennya memiliki informasi yang jelas dan lengkap mengenai jasa yang ditawarkan perusahaan.
- 4) Didik semua karyawan: Pemasaran Internal juga menjadi fokus dalam menciptakan manajemen operasi yang baik. Apabila karyawan memiliki sikap dan kemampuan pelayanan yang baik maka segala permasalahan akan dapat di atasi.
- 5) Efisien nomor satu, ramah nomor dua: Pemberian jasa adalah mengutamakan efisiensi kemudian diikuti sikap ramah tamah.
- 6) Standarkan sistem dalam menangani konsumen : Manajemen perlu menyiapkan standar untuk menangani kesulitan dan kritik yang disampaikan konsumen.
- 7) Jadilah proaktif: Perusahaan harus jeli melihat setiap peluang yang ada dan menemukan strategi operasi yang tepat untuk mencapai sasaran.
- 8) Evaluasi kinerja secara rutin: Evaluasi kinerja rutin akan sangat berguna bagi manajemen untuk mengetahui kinerja perusahaan dan memberikan masukan tentang hal-hal mana yang perlu diperbaiki. Perusahaan perlu mengambil tindakan koreksi untuk setiap operasi yang gagal atau kurang dari standar yang ditetapkan.

Implementasi dari seluruh aspek yang terkait dengan SDM perusahaan jasa ini menuntut adanya suatu komitmen, cara pandang, dan pelaksanaan peran secara

optimal oleh seluruh anggota perusahaan jasa agar dapat mencapai ketepatan operasi dan keefektifan kinerja.

5. Proses

Proses merupakan gabungan semua aktivitas, umumnya terdiri atas prosedur, jadwal pekerjaan, mekanisme, aktivitas dan hal-hal rutin, di mana jasa dihasilkan dan disampaikan kepada konsumen.

Menurut Lupiyoadi dan Hamdani (2006:76) proses dapat dibedakan dalam Dua cara yaitu:

- a) Kompleksitas (*complexity*): Berhubungan dengan langkah-langkah dan tahapan proses.
- b) Keragaman (*divergence*): Berhubungan dengan adanya perubahan dalam langkah-langkah atau tahapan proses.

Sehubungan dengan Dua cara tersebut, terdapat Empat alternatif mengubah proses yang dapat dipilih oleh pemasar yaitu:

- a) Mengurangi keragaman: Mengurangi keragaman berarti terjadi pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan kemudahan distribusi.
- b) Menambah Keragaman: Menambah keragaman berarti memperbanyak kustomisasi dan fleksibilitas dalam produksi yang dapat meningkatkan naiknya harga.
- c) Mengurangi kompleksitas: Mengurangi kompleksitas berarti cenderung lebih terspesialisasi
- d) Menambah kompleksitas: Menambah kompleksitas berarti lebih cenderung ke penetrasi pasar dengan cara menambah jasa yang diberikan.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut tingkat eksplanasinya penelitian ini digolongkan sebagai penelitian deskriptif yaitu penelitian yang hanya menjelaskan berbagai kondisi dan situasi dalam jangka waktu tertentu. Hal ini berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan bahwa penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana suatu perusahaan jasa *manage* strategi pemasaran yang tepat untuk menghasilkan suatu strategi yang cocok untuk perusahaan tersebut sesuai dengan fenomena dunia bisnis yang terus berubah.

Menurut Bilson Simamora (2004:107) dalam bukunya Riset Pemasaran; Riset deskriptif adalah riset yang bertujuan untuk mendeskripsikan sesuatu, umumnya karakteristik atau fungsi pasar.

Sedangkan menurut Nazir (2003:54) Riset deskriptif adalah untuk meneliti status sekelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu system pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Dengan kata lain riset deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek penelitian pada saat dahulu, sekarang, dan yang akan datang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan variabel yang akan memberikan batasan yang jelas terhadap hal-hal yang akan diteliti untuk menjawab permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian adalah manajemen strategi bauran pemasaran untuk perusahaan jasa:

- a. Perusahaan AJB Bumiputera yang meliputi: Sejarah perusahaan, visi misi dan tujuan perusahaan, bentuk perusahaan, wilayah kerja, produk dan layanan perusahaan, hari dan jam kerja.
- b. Bauran pemasaran jasa yang meliputi: Produk, harga, promosi, orang dan proses.

- c. Lingkungan jauh perusahaan yang meliputi: faktor pemerintah, ekonomi, sosial budaya, persaingan dan teknologi.
- d. Lingkungan industri yang meliputi: ancaman pesaing baru, persaingan antar anggota, produk substitusi, daya tawar pembeli dan daya tawar pemasok.
- e. Lingkungan internal perusahaan yang meliputi: pemasaran, keuangan, SDM, penelitian dan pengembangan, sistem informasi.

C. Lokasi Penelitian

Tempat atau lokasi pada penelitian ini dilaksanakan di AJB Bumiputera, yang beralamat di Jl. Jaksa Agung Suprpto 83 Malang. Alasan pemilihan lokasi tersebut adalah karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa khususnya asuransi jiwa.

D. Sumber Data

Menurut Sekaran dalam Bilson Simamora (2004:219) Data adalah informasi mentah (*raw information*) yang tersedia, yang diperoleh melalui wawancara, kuesioner, observasi, dan *database* sekunder.

Berdasarkan definisi di atas Sumber data dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer yaitu:

Data yang belum tersedia sehingga untuk menjawab masalah penelitian, data harus diperoleh dari sumber aslinya. Dengan kata lain data yang dikumpulkan untuk tujuan penelitian yang sedang dikerjakan. Data ini bisa kualitatif maupun kuantitatif.

2. Data sekunder yaitu:

Data yang sudah tersedia, dalam arti data ini sudah dikumpulkan orang lain, institusi lain, ataupun peneliti sendiri sebelumnya. Data sekunder dapat diperoleh dari laporan-laporan penelitian, media massa, buku, dan lain-lain.

E. Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survei yaitu riset yang dalam pengumpulan data primer melakukan Tanya-jawab dengan responden untuk mendapatkan informasi

yang diperlukan. Oleh karena itu teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara yaitu:

Teknik pengumpulan data primer dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden atau pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian.

2. Kuesioner yaitu:

Sejumlah pertanyaan formal secara tertulis yang ditujukan untuk memperoleh informasi dari responden.

3. Dokumentasi yaitu:

Merupakan metode pengumpulan data yang berkaitan dengan objek penelitian dengan mengkategorikan kemudian mempelajari bahan-bahan tertulis yang berhubungan dengan masalah penelitian dan mengambil data atau informasi yang dibutuhkan.

F. Instrumen Penelitian

1. Pedoman Wawancara

Seperti yang telah dijelaskan dalam teknik pengumpulan data maka instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara berupa daftar pertanyaan, alat tulis dan buku catatan.

2. Pedoman kuesioner

Adalah prosedur yang digunakan dalam merancang kuesioner.

3. Pedoman Dokumentasi

Merupakan alat bantu yang digunakan untuk mencatat dan menyimpan dokumen yang ada sesuai kebutuhan penelitian dengan bantuan alat dokumentasi.

G. Analisis Data

Analisis merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mengelola data baik data primer maupun data sekunder dengan menggunakan analisa data secara tepat.

1. Analisis kualitatif

Data yang dikumpulkan secara deskriptif atau non angka berupa kalimat maupun uraian dan menganalisa untuk memperoleh kesimpulan.

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan perusahaan yang terdiri faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan dari luar. Lingkungan ini dapat dikategorikan menjadi dua yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri.

b. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal yang mempengaruhi perusahaan yang berasal dari keadaan internal perusahaan sendiri.

c. TOWS/SWOT Matriks

Menurut Umar analisis TOWS/SWOT yaitu matriks *Threat-Opportunities-Weaknesses-Strengths* (SWOT) yang merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat strategi tersebut adalah:

- 1) Strategi *strengths opportunities* (SO)
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.
- 2) Strategi *strength threats* (ST)
Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
- 3) Strategi *weakness opportunities* (WO)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
- 4) Strategi *weakness threats* (WT)
Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Keempat strategi tersebut dikembangkan melalui *key success factor* pada sel yang berlabelkan S, W, O, dan T. Berikut delapan tahap penentuan strategi melalui matriks SWOT/TOWS:

- 1) Buat daftar peluang eksternal perusahaan
- 2) Buat daftar ancaman eksternal perusahaan
- 3) Buat kekuatan kunci internal perusahaan
- 4) Buat kelemahan kunci perusahaan
- 5) Cocokkan kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO
- 6) Cocokkan kelemahan-kelemahan internal perusahaan dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO
- 7) Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam strategi ST
- 8) Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

2. Analisis kuantitatif

Representasi realitas yang disimpulkan secara numerik. Jenis-jenis data kuantitatif, baik yang ditransformasi dari data kualitatif maupun yang aslinya sudah kuantitatif.

a. Matriks *External factor Evaluation* (EFE)

Menurut Umar (2001:220,250) Langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun tabel ini adalah:

- 1) Buatlah daftar *critical success factors* (faktor-faktor yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.

- 2) Bobot ditentukan sebagai berikut :

Bobot	Keterangan
0,20	sangat kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	di bawah rata-rata
0,00	tidak berpengaruh

- 3) *Rating* ditentukan sebagai berikut:

Rating	Keterangan
1	<i>major strength</i>
2	<i>minor strength</i>
3	<i>minor weakness</i>
4	<i>major weakness</i>

- 4) Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua *critical success actors*.

- 5) Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 untuk mengidentifikasi bahwa perusahaan merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Pemberian bobot ini dilakukan dengan mengelola data primer yang didapat dari pihak manajemen untuk selanjutnya dianalisa dan dinilai sesuai dengan langkah di atas.

b. Matriks *Internal factor Evaluation* (IFE)

Menurut Husein Umar (2001:221,251) langkah-langkah yang perlu diperhatikan untuk menyusun tabel ini adalah:

- 1) Buatlah *critical success factors* untuk aspek internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

- 2) Bobot ditentukan sebagai berikut:

Bobot	Keterangan
0,20	sangat kuat
0,15	di atas rata-rata
0,10	rata-rata
0,05	di bawah rata-rata
0,00	tidak berpengaruh

- 3) *Rating* ditentukan sebagai berikut:

<i>Rating</i>	Keterangan
1	<i>major strength</i>
2	<i>minor strength</i>
3	<i>minor weakness</i>
4	<i>major weakness</i>

- 4) Kalikan antara bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
- 5) Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. jika nilainya di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat.

Selanjutnya sebelum suatu perencanaan strategis dikembangkan maka manajemen perlu menganalisa hubungan antara fungsi manajemen perusahaan dengan mempelajari struktur, budaya perusahaan dan sumber daya yang dimiliki.

c. Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)

Dalam Umar (2001:230) Langkah-langkah menyusun Matrix SPACE sebagai berikut:

- 1) Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *financial strength* (FS), *competitive advantage* (CA), *environmental stability* (ES), dan *industry strength* (IS).
- 2) Beri tanda dengan angka berurutan dari +1 (paling buruk) sampai dengan +6 (paling baik) untuk variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Beri tanda angka dengan berurutan dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel dimensi ES dan CA.
- 3) Hitung nilai rata-rata variabel tiap dimensi FS, CA, IS dan ES. Kemudian petakan nilai rata-rata FS, CA, IS dan ES pada sumbu di SPACE Matrix.
- 4) Jumlahkan kedua nilai pada sumbu X dan petakan hasilnya pada sumbu X. Juga jumlahkan kedua nilai pada sumbu Y dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Selanjutnya, petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
- 5) Gambarkan arah vektor dari koordinat 0.0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe

strategi yang disarankan untuk perusahaan, apakah strategi *aggressive*, *competitive*, *defensive*, atau *conservative*.

d. Matriks *Quantitative Strategies Planning* (QSP)

Berikut langkah-langkah pengembangan Matriks QSP menurut Umar (2003:247):

- 1) Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan SBU perusahaan di kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*. Minimal sepuluh *external critical success factors* dan sepuluh *internal critical success factors* dimasukkan ke dalam QSPM.
- 2) Beri *weight* pada masing-masing *external and internal key success factors*. *Weight* ini sama dengan yang ada di *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*.
- 3) Teliti matriks-matriks pada stage 2 dan identifikasikan strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini sesuai di bagian atas baris QSPM. Kelompokkan strategi-strategi tersebut ke dalam kesatuan yang *mutually exclusive*, jika memungkinkan.
- 4) Tetapkan *Attractiveness Score* (AS) yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external and internal key success factors*. Tentukan bagaimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika, peran dari faktor tersebut adalah besar, maka strategi-strateginya harus dibandingkan relatif pada faktor utama itu. Secara terinci, nilai *Attractiveness Score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan kemenarikan relatif dari satu strategi terhadap strategi yang lainnya. Batasan nilai *Attractiveness Scores* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik.
- 5) Hitunglah *Total Attractiveness Score*. *Total Attractiveness Score* didapat dari perkalian *Weight* (tahap 2) dengan *Attractiveness Score* (tahap 4) pada masing-masing baris. *Total Attractiveness Scores* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
- 6) Hitung *Sum Total Attractiveness Score*. Jumlahkan semua *Total Attractiveness Scores* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggilah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

Analisa data diatas bertujuan untuk memudahkan dalam pendeskripsian hasil penelitian sehingga dapat digambarkan secara sistematis dan jelas.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. PENYAJIAN DATA

1. Sejarah Bumiputera

Bumiputera berdiri atas prakarsa seorang guru sederhana bernama M. Ng. Dwijosewojo- Sekretaris Persatuan Guru-guru Hindia Belanda (PGHB) sekaligus Sekretaris I Perguruan Besar Budi Utomo. Dwijosewojo mengagas pendirian perusahaan karena didorong oleh keprihatinan mendalam terhadap nasib para guru bumiputera (pribumi). Ia mencetuskan gagasannya pertama kali di Kongres Budi Utomo, tahun 1910, dan kemudian terealisasi menjadi badan usaha sebagai salah satu keputusan kongres PGHB di Magelang, 12 Februari 1912.

Sebagai pengurus, selain M. Ng. Dwijosewojo yang bertindak sebagai Presiden Komisaris, juga ditunjuk M.K.H. Soebroto sebagai Direktur, dan M. Admidjojo sebagai Bendahara. Ketiga orang inilah yang kemudian dikenal sebagai “tiga serangkai” pendiri Bumiputera, sekaligus peletak batu pertama industri asuransi nasional Indonesia.

Tidak seperti perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas (PT) – yang kepemilikannya hanya oleh pemodal tertentu; sejak awal pendiriannya Bumiputera sudah menganut sistem kepemilikan dan kekuasaan yang unik, yakni bentuk badan usaha “mutual” atau “usaha bersama”. Semua pemegang polis adalah pemilik perusahaan – yang mempercayakan wakil-wakil mereka di Badan Perwakilan Anggota (BPA) untuk mengawasi jalannya perusahaan Asas mutualisme ini, yang kemudian dipadukan dengan idealisme dan profesionalisme pengelolannya, merupakan kekuatan utama Bumiputera hingga hari ini.

Pembayaran premi pertama oleh kelima tokoh tersebut (M. Ng. Dwijosewojo, M.K.H. Soebroto, M. Adimodjojo, R. Soepadmo dan M. Damowidjoyo) merupakan modal awal dari perusahaan itu. Syaratnya adalah bahwa ganti rugi tidak akan diberikan kepada ahli waris pemegang polis yang meninggal dunia sebelum polis berjalan selama tiga tahun penuh. Demikianlah awal perusahaan mengandalkan pembayaran premi sebagai modal kerjanya. Di samping itu, para pengurus pada waktu itu tidak mengharapkan honorarium sehingga mereka bekerja dengan sukarela. Pada bulan Oktober 1913 oleh

pemerintah Belanda diberi subsidi disertai dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- a. Perusahaan tidak hanya menerima anggota dari kalangan guru sekolah negeri tetapi juga gubernur dan pegawai swapraja.
- b. Tidak diijinkan untuk menerima anggota dari kalangan swasta.

Pada tahun 1915 didirikan sebuah perusahaan baru dengan nama OL.Mij. Boemi Poetera Merdeka yang diperuntukkan bagi kalangan swasta dipimpin direksi kantor, staf agen sama kecuali pengelolaan administrasi dan keuangan dipisahkan dengan OL. Mij. PGHB. Pada bulan Februari 1918 R. Roedjito ingin menjadi diirektur OL.Mij. Boemi Poetera Merdeka dan bulan Juni 1921 kantor pusat dipindahkan ke Yogyakarta. Pada bulan 1924 OL. Mij. Boemi Poetera dan administrasi serta keuangannya digabung jadi satu.

Perjalanan Bumiputera yang semula bernama Onderlinge Levensverzekering Maatschappij (O.L. Mij. PGHB) kini mencapai 9 dasawarsa. Sepanjang itu, tentu saja, tidak lepas dari pasang surut. Termasuk, misalnya, peristiwa sanering mata uang rupiah di tahun 1965 – yang memangkas aset perusahaan ini; dan bencana paling hangat – multikrisis di pengujung millennium kedua. Di luar itu, Bumiputera juga menyaksikan tumbuh, berkembang, dan tumbangnya perusahaan sejenis yang tidak sanggup menghadapi ujian zaman – mungkin karena persaingan atau badai krisis. Semua ini menjadi cermin berharga dari lingkungan yang menjadi proses pembelajaran untuk upaya mempertahankan keberlangsungan. Dan sekarang, memasuki millennium ketiga, Bumiputera yang mengkaryakan sekitar 18.000 pekerja, melindungi lebih dari 9.7 juta jiwa rakyat Indonesia, dengan jaringan kantor sebanyak 576 di seluruh pelosok Indonesia; tengah berada di tengah capaian baru industri asuransi Indonesia. Sejumlah perusahaan asing masuk menggarap pasar domestik. Mereka menjadi rekan sepermainan yang ikut meramaikan dan bersama-sama membesarkan industri yang dirintis oleh pendiri Bumiputera, 91 tahun lampau.

Bagi Bumiputera, iklim kompetisi ini meniupkan semangat baru; karena makin menegaskan perlunya komitmen, kerja keras, dan profesionalisme. Namun berbekal pengalaman panjang melayani rakyat Indonesia berasuransi hampir seabad, menjadikan Bumiputera bertekad tetap menjadi tuan rumah di negeri

sendiri, menjadi asuransi bangsa Indonesia – sebagaimana visi awal pendirinya. Bumiputera ingin senantiasa berada di benak dan di hati rakyat Indonesia.

2. Falsafah, Visi dan Misi

a. Falsafah

Sebagai perusahaan perjuangan, Bumiputera memiliki falsafah sebagai berikut:

1) Idealisme

Senantiasa memelihara nilai-nilai kejujuran dalam mengangkat kemartabatan anak bangsa sesuai sejarah pendirian Bumiputera sebagai perusahaan perjuangan.

2) Kebersamaan

Mengedepankan sistem kebersamaan dalam pengelolaan perusahaan dengan memberdayakan potensi komunitas Bumiputera dari, oleh dan untuk komunitas Bumiputera sebagai manifestasi perusahaan rakyat.

3) Profesionalisme

Memiliki komitmen dalam pengelolaan perusahaan dengan mendepankan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan senantiasa berusaha menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan lingkungan.

b. Visi

Bumiputera ingin menjadi asuransinya bangsa Indonesia.

c. Misi

Menjadikan Bumiputera senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia, dengan:

- 1) Memelihara keberadaan Bumiputera sebagai perusahaan perjuangan bangsa Indonesia.
- 2) Mengembangkan koperasi yang menerapkan prinsip dasar gotong royong.
- 3) Menciptakan berbagai produk dan layanan yang memberikan manfaat optimal bagi komunitas Bumiputera.
- 4) Mewujudkan perusahaan yang berhasil baik secara ekonomi dan sosial.

3. Bentuk Perusahaan

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera merupakan suatu bentuk badan usaha mutual (bersama) yaitu para pemegang polis mempunyai kepentingan bersama untuk mengendalikan dan mengarahkan tujuan perusahaan sehingga Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera tetap bertahan diantara persaingan perusahaan asuransi jiwa di Indonesia. Pembentukan badan usaha bersama ini berdasarkan UU Asuransi No. 2 tahun 1992 pasal 7. Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera memiliki badan perwakilan anggota yang berkedudukan di kantor pusat Jakarta. Badan perwakilan anggota tersebut terdiri atas perwakilan anggota tersebut terdiri atas pemegang polis, pemerintah dan karyawan.

4. Bauran Pemasaran Jasa Bumiputera

a. Produk

Produk merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang dapat memberikan sejumlah nilai kepada konsumen. Dalam produk jasa yang perlu diperhatikan adalah manfaat dan nilai dari jasa yang ditawarkan oleh suatu usaha bisnis jasa tersebut. Dalam menghasilkan produk berupa jasa pun harus dipertimbangkan agar produk yang dihasilkan dapat diterima dipasar. Dengan demikian, produk jasa merupakan rangkaian pemuasan nilai yang kompleks. Orang membeli jasa untuk memecahkan masalah tersebut. Nilai diberikan oleh para pembeli dalam hubungannya dengan manfaat yang mereka terima. Demikian juga dengan asuransi AJB Bumiputera, produk-produk yang akan dihasilkan terlebih dahulu melalui suatu penelitian oleh *marketing intelligent* kemudian hasil dari penelitian tersebut dianalisis sesuai dengan rekomendasi *marketing intelligent*. Hal ini dimaksudkan agar produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan konsumen dan tujuan yang ingin dicapai oleh Bumiputera.

1) Merek dan diferensiasi

Merek suatu produk merupakan salah satu indikasi yang turut menentukan kualitas berupa manfaat dan nilai dari sebuah produk yang ditawarkan tersebut. Dalam memasarkan produknya AJB Bumiputera selalu berusaha untuk menampilkan merek produknya dengan manfaat yang dapat memenuhi kebutuhan nasabah dan juga tentu saja tidak merugikan bagi Bumiputera. Sedangkan agar menjadi jasa yang unik atau berbeda dengan

pesaing dibidang usaha yang sama AJB Bumiputera berusaha mengembangkan produk yang sudah ada dengan konsep baru. Dengan pengembangan ini dapat dilihat perbedaan produk yang satu dengan yang lain. Contoh disaat ini sedang trend produk link dibidang usaha pendanaan yang menawarkan investasi dengan konsep membagi keuntungan tapi itu terjadi jika perusahaan memperoleh keuntungan, dengan melihat kelemahan dari produk tersebut Bumiputera mengeluarkan produk semi link yang menjadikan nasabah turut serta mengambil bagian dalam proses pengelolaannya dan tetap mendapatkan keuntungan walaupun secara umum merugi bagi Bumiputera.

AJB Bumiputera memiliki berbagai pilihan produk asuransi. Produk-produk yang dikeluarkan Bumiputera terdiri dari tiga macam yaitu:

a) Asuransi Kumpulan

Program asuransi kumpulan secara ekonomis memberikan jaminan berupa perlindungan bagi tertanggung terhadap kerugian *financial* yang disebabkan oleh resiko yang mungkin menimpa berupa kematian, cacat karena kecelakaan, kehilangan pekerjaan karena PHK atau pensiun.

Asuransi kumpulan adalah asuransi yang diperuntukkan bagi karyawan/pekerja suatu perusahaan/instansi, anggota suatu organisasi/lembaga, debitur atau peserta suatu kegiatan/*event* tertentu yang pelaksanaannya diatur secara kumpulan atau grup.

Pemegang polis askum adalah pimpinan instansi/perusahaan, pimpinan organisasi/lembaga, kreditur/penanggung jawab kegiatan/*event* tertentu.

Tertanggung (disebut juga peserta) dalam polis Askum adalah karyawan/pekerja suatu perusahaan/instansi, anggota suatu organisasi/lembaga, debitur atau peserta suatu kegiatan/*event* tertentu.

Yang ditunjuk untuk menerima manfaat Askum adalah pemegang polis Askum untuk diteruskan kepada peserta atau ahli waris peserta. Askum terdiri dari beberapa jenis yaitu sebagai berikut:

(1) Asuransi Kredit

Asuransi kredit kumpulan adalah asuransi kumpulan untuk para debitur suatu lembaga keuangan (kreditur), terdiri dari:

(a) Asuransi Kredit Ekawaktu

Benefit berupa pelunasan pinjaman awal kepada kreditur apabila peserta meninggal dunia.

(b) Asuransi Kredit Cicilan/tahunan

Benefit berupa pelunasan sisa pinjaman kepada kreditur apabila peserta meninggal dunia.

(c) Asuransi kredit Annuitas

(2) Asuransi Ekawarsa

Bersifat non *saving*, masa asuransi 1 tahun, memberikan benefit berupa uang pertanggungan kepada pemegang polis apabila peserta meninggal dunia.

(3) Asuransi Ekawaktu

Bersifat non *saving*, masa asuransi sesuai kebutuhan (bisa lebih atau kurang dari 1 tahun), memberikan benefit berupa uang pertanggungan kepada pemegang polis apabila peserta meninggal dunia.

(4) Asuransi kecelakaan

Memberikan benefit kepada peserta melalui pemegang polis akibat terjadinya risiko kecelakaan pada diri peserta dalam masa asuransi.

(5) Asuransi rawat inap dan pembedahan

Memberikan benefit kepada peserta berupa penggantian biaya rawat inap dan atau pembedahan di rumah sakit dalam masa asuransi karena suatu penyakit atau kecelakaan. Jangka waktu asuransi ini berlaku 1 tahun dan dapat diperpanjang. Macam perawatan rawat inap dan pembedahan dalam program ini disajikan dalam 2 paket yaitu paket basik dan paket lengkap.

(6) Asuransi program kesejahteraan karyawan

Program asuransi jiwa ini dirancang dengan memberikan benefit bagi peserta/karyawan mengalami cacat total atau tidak mampu

bekerja sehingga tidak dapat menjalankan fungsinya atau tugasnya lagi atau peserta/ karyawan meninggal dunia.

(7) Asuransi iuran dana mantap (idaman)

Program asuransi jiwa ini memberikan benefit berupa proteksi jika terjadi risiko sebesar Uang Pertanggungan dan Nilai Tunai. Dan jika peserta berhenti dari kepesertaanya akan dibayar sebesar Nilai Tunai.

(8) Asuransi rakyat Indonesia (ASRI)

Program asuransi jiwa ini dirancang untuk seluruh anggota keluarga dengan memberikan santunan sebesar uang pertanggungan jika ada anggota keluarga yang menjadi peserta/tertanggung meninggal dunia atau mengalami cacat tetap karena kecelakaan.

b) Asuransi Perorangan

(1) Mitra Prima (US\$)

Program asuransi yang memberikan jaminan proteksi meninggal dunia pada masa asuransi atau perolehan uang pertanggungan ketika masa asuransi berakhir.

(2) Mitra Pelangi (Rp)

Program asuransi yang memberikan proteksi meninggal dunia selama masa asuransi. Atau penerimaan uang pertanggungan pada akhir masa asuransi.

(3) Ekawaktu Ideal (Rp)

Program asuransi ini dirancang untuk penanggulangan resiko keuangan sebagai akibat meninggalnya tertanggung dan untuk penyediaan dana tabungan berupa pengembalian premi.

(4) Mitra Oetama (US\$)

Program asuransi dengan pembayaran premi tunggal yang *flexible*. Menggabungkan tiga manfaat, yakni: santunan meninggal dunia sebesar uang pertanggungan, atau dua kali uang pertanggungan jika meninggal akibat kecelakaan. Sekaligus memberikan biaya rawat inap di rumah sakit. Atau perolehan tabungan yang akan diterima

pada akhir masa asuransi. Pemegang polis leluasa meningkatkan nilai proteksi melalui penambahan premi.

(5) Mitra Poesaka (US\$)

Program asuransi dengan pembayaran premi tunggal. Yang merupakan gabungan unsur tabungan dan proteksi meninggal dunia. Pemegang polis leluasa meningkatkan nilai proteksi melalui penambahan premi.

(6) Mitra Beasiswa Berencana (Rp)

Program asuransi yang menjamin biaya pendidikan untuk anak mulai Taman Kanak-kanak sampai Perguruan Tinggi. Disamping jaminan perolehan santunan meninggal dunia sebesar uang pertanggungan.

(7) Mitra Permata (US\$)

Program asuransi dengan pembayaran premi yang *flexible*. Memberikan jaminan proteksi meninggal dunia hingga lima kali besarnya premi. Dengan sistem pembayaran premi tunggal yang *flexible*. Pemegang polis leluasa menambah premi dan mengambil tabungan maksimal tiga kali setahun.

(8) Mitra Melati (Rp)

Program asuransi yang menggabungkan tiga unsur, yakni: proteksi meninggal dunia, tabungan, dan perolehan investasi yang kompetitif, minimal 4,5%.

(9) Mitra Cerdas (Rp)

Program asuransi pendidikan mulai dari TK sampai Perguruan Tinggi. Mitra Cerdas menggabungkan proteksi meninggal dunia, tabungan, dan perolehan hasil investasi yang kompetitif.

(10) Mitra Sehat (Rp)

Program asuransi yang menggabungkan tiga unsur, yakni: jaminan santunan meninggal dunia, jaminan perawatan di rumah sakit, sekaligus perolehan hasil investasi yang kompetitif.

(11) Mitra Sejati (US\$)

Program asuransi dengan pembayaran premi sangat rendah. Khusus memproteksi resiko meninggal dunia selama masa asuransi. Sebaliknya, jika tidak terjadi resiko, premi tidak dikembalikan. Inilah sejatinya makna asuransi.

(12) Mitra Abadi (Rp)

Program asuransi khusus untuk warisan. Dengan pembayaran premi selama periode tertentu, seumur hidup tertanggung mendapat proteksi meninggal dunia.

c) Asuransi Syariah Perorang

(1) Asuransi Syariah Mitra Mabrur

Program asuransi yang menggabungkan unsur tabungan dan perlindungan asuransi. Serta ditujukan untuk melaksanakan ibadah haji.

(2) Mitra Sakinah

Asuransi yang merupakan gabungan antara unsur tabungan dan tolong menolong dalam menanggulangi musibah kematian, dengan masa pembayaran premi tiga tahun lebih pendek dari masa asuransinya.

(3) Mitra Iqra

Program asuransi pendidikan yang menjamin biaya sekolah anak mulai dari TK sampai Perguruan Tinggi. Merupakan gabungan antara tabungan dan tolong menolong dalam menanggulangi musibah kematian.

2) Bukti Fisik

Bukti fisik merupakan tempat dimana jasa diciptakan, ditawarkan dan langsung berinteraksi dengan konsumen. Bukti fisik dapat berupa tata ruangan yang nyaman, kebersihan, ruang tunggu yang bagus, seragam, dan lain-lain. Bukti fisik dapat dipakai untuk berkomunikasi atau mendukung peran jasa yang ditawarkan. Perusahaan harus mampu mengimbangi dimensi ketidakberwujudan jasa yang ditawarkan dengan menyediakan petunjuk-petunjuk fisik untuk menguatkan citra perusahaan tersebut. Bagi

asuransi AJB Bumiputera bukti fisik merupakan hal yang cukup mempengaruhi dalam penyampaian jasa, hal ini dapat dilihat dari sarana dan prasarana yang ada, penataan ruangan yang baik, kebersihan yang terjaga, karena dengan adanya sarana yang memadai, desain ruangan atau tempat kerja yang baik memberikan kenyamanan yang dapat mendukung kinerja karyawan dengan baik, karena ini dapat mempengaruhi kesan nasabah terhadap keberadaan penyedia jasa tersebut dalam hal ini AJB Bumiputera. Selain itu dengan seragam di mana seluruh karyawan memakai pin yang berisi tulisan “Bumiputera”, AJB Bumiputera berusaha menunjukkan budaya perusahaan yang harus diterapkan oleh seluruh karyawan sebagai asuransi yang ingin senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia.

Bangunan AJB Bumiputera berlokasi di jalan Jaksa Agung Suprpto. Bangunan ini terdiri dari tiga lantai dengan fungsi yang berbeda yaitu:

- a) Lantai I: Di lantai ini terdapat dua ruangan, ruang yang didepan digunakan untuk administrasi keuangan (kasir), yang terdiri dari beberapa meja kasir dan ruang tunggu yang nyaman, sedangkan ruang yang dibelakang digunakan untuk kantor asuransi standar yang digunakan untuk supervisor/*agen coordinator* dan agen.
 - b) Lantai II: Di lantai ini digunakan untuk kantor wilayah Malang. Sebagai fasilitas terdapat beberapa ruangan untuk karyawan yang bertugas pada kantor wilayah dan ruang tunggu bagi para tamu.
 - c) Lantai III: Terdapat tiga ruangan yaitu ruang untuk karyawan yang bekerja dibidang asuransi eksekutif dan untuk karyawan yang bekerja di bidang asuransi kumpulan serta ruang tamu untuk bagi karyawan yang bekerja di bidang asuransi kumpulan.
- 3) Distribusi Produk

Lokasi dan saluran yang digunakan untuk menyampaikan jasa merupakan hal yang penting dalam bisnis jasa, karena berkaitan dengan pelayanan dan pengaduan hal ini dimaksudkan agar dapat ditindaklanjuti secara cepat. Keputusan-keputusan lokasi dan saluran meliputi pertimbangan mengenai cara menyampaikan jasa dan di mana jasa harus ditempatkan. Ini

mempunyai relevansi khusus terhadap jasa karena kerap kali jasa tidak dapat disimpan serta akan dihasilkan dan dikonsumsi pada saat yang sama. Tempat juga mempunyai arti penting karena berkaitan dengan lingkungan dimana jasa disampaikan, dan bagaimana jasa disampaikan merupakan bagian dari nilai dan manfaat jasa yang dipersepsikan. Namun bagi AJB Bumiputera lokasi merupakan hal yang tidak terlalu berpengaruh dalam aktivitas penyampaian jasa, hal ini disebabkan karyawan Bumiputera yang mendatangi nasabah dan walaupun antara karyawan Bumiputera dan nasabah tidak bertemu secara langsung mereka dapat berinteraksi melalui sarana yang terdiri dari telepon, komputer dan surat. Contoh jika ada yang tertarik untuk menjadi nasabah AJB Bumiputera maka surat polisnya dikirim jadi tidak harus bertemu. Namun demikian dengan mewakili 18 kantor cabang di Malang dan sekitarnya merupakan salah satu faktor yang mendukung kemudahan serta penghematan biaya dalam memasarkan produk dan melakukan pelayanan.

Daerah pemasaran AJB Bumiputera yang terdapat di Jawa Timur terdiri dari 4 (empat) kantor wilayah yaitu: Sidoarjo, Surabaya, Malang dan Kediri. Sedangkan untuk wilayah Malang sendiri terdiri dari 18 cabang seperti dalam tabel berikut:

Tabel 1
Kantor Cabang Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera Wilayah Malang

No	Kantor Cabang	Alamat
1.	Malang Celaket	Jl. Jaksa Agung Suprpto No. 83 Malang-65111
2.	Malang Dieng	Jl. Galunggung No. 76 A-B Malang-65111
3.	Pasuruan Pandaan	Komp. Ruko Pandaan Megang No. 7 Jl. Raya Kalitengah Pandaan Jawa Timur-67156
4.	Malang Kayutangan	Jl. Basuki Rahmat No. 14C Malang-65119
5.	Malang Batu	Jl. Panglima Sudirman No. 62A Batu-Malang
6.	Malang Singosari	Jl. Raya No. 119-Singosari Malang-Jawa Timur-65153
7.	Malang Kepanjen	Jl. A. Yani No. 105 Kepanjen Jawa Timur-65163
8.	Pos Turen	Jl. Panglima Sudirman No. 118 Turen-Jawa Timur-65175

9.	Probolinggo	Jl. Sukarno-Hatta No. 50 Probolinggo-Jawa Timur-67219
10.	Pos Kraksaan	Jl. P. Sudirman No. 233 Kraksaan-Jawa Timur-67282
11.	Pasuruan Kota	Jl. P. Sudirman No. 31 Pasuruan Jawa Timur-67115
12.	Lumajang	Jl. Jend. Sudirman No. 275 Lumajang Jawa Timur-67311
13.	Pos Pasirian	Jl. Raya Condro Pasirian No. 314 Jawa Timur-67273
14.	Situbondo	Jl. P. Sudirman No. 65 Situbondo Jawa Timur
15.	OP Jember Rambipuji	Jl. A. Yani No. 81 Jember Jawa Timur-68118
16.	Banyuwangi Genteng	Jl. Raya No. 35 Genteng Banyuwangi-68465
17.	Bondowoso	Jl. A. Yani No. 44 Bondowoso Jawa Timur- 68214
18.	Banyuwangi Kota	Jl. Jend. Basuki Rahmat No. 64 Banyuwangi-Jawa Timur

Sumber : AJB Bumiputera 1912

b. Harga

Harga adalah sejumlah biaya yaitu uang yang harus dibayarkan untuk produk tertentu. Peran harga merupakan bagian yang sangat penting, karena penetapan harga memberikan penghasilan bagi bisnis. Keputusan-keputusan penetapan harga sangat signifikan dalam menentukan nilai bagi pelanggan dan memainkan peran penting dalam membentuk citra bagi jasa tersebut. Harga juga memberikan persepsi mengenai kualitas yang diberikan dari produk jasa tersebut. Di bidang asuransi biaya yang harus ditanggung nasabah disebut dengan premi. AJB Bumiputera dalam menetapkan premi terhadap produknya lebih menonjolkan manfaat yang dapat diperoleh nasabah dan menonjolkan keunggulan produknya dari pada produk pesaing. Hal ini menyebabkan premi yang ditetapkan tergolong mahal. Oleh karena itu Bumiputera terus berusaha menyeimbangkan premi yang telah ditetapkan dengan memberikan pelayanan yang maksimal terhadap nasabah, dengan ketentuan yang berlaku di Bumiputera.

Harga yang ditawarkan Bumiputera dalam menjual produknya adalah bervariasi karena disebabkan terdapat dua hal yang dapat mempengaruhi dalam penetapan harga premi asuransi yaitu:

1) Usia

Usia minimal untuk mengikuti asuransi rata-rata 17 tahun atau sudah menikah, namun hal ini bisa berubah sesuai dengan produk yang ditawarkan Bumiputera. Demikian juga dengan usia maksimal yang boleh mengikuti asuransi rata-rata 60 tahun. Semakin muda usia seseorang harga premi semakin murah dan UP semakin besar.

2) Jangka Waktu

Jangka waktu seseorang mengikuti asuransi mempengaruhi premi dan UP yang akan diterima. Dalam hal ini Bumiputera mempunyai kebijakan dalam masa berlakunya yaitu rata-rata asuransi paling kecil adalah 5 tahun sedangkan yang paling besar adalah 15 tahun. Semakin panjang masa asuransi yang diikuti maka premi akan semakin murah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin muda usia maka harga premi semakin murah sedangkan semakin tua umur pemegang polis maka semakin mahal harga premi yang harus dibayar. Demikian juga semakin panjang masa asuransi maka semakin besar keuntungan yang diperoleh sedangkan semakin pendek masa asuransi keuntungan yang diperoleh semakin kecil.

c. Promosi

Promosi merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam mengkomunikasikan produknya. Promosi dalam pemasaran jasa membentuk peranan penting dalam membantu mengkomunikasikan jasa kepada nasabah. Kegiatan promosi dapat membantu konsumen dalam memberikan penilaian terhadap jasa yang ditawarkan dengan lebih baik. Sejumlah kegiatan dapat dilakukan dengan tujuan untuk menyediakan insentif guna mendorong penjualan. Dalam melakukan kegiatan promosinya AJB Bumiputera tidak melakukan secara spesifik. Hal ini disebabkan Bumiputera hanya melakukan promosi secara langsung yaitu *face to face* dengan pertimbangan biaya lebih murah dan lebih tepat sasaran. Hal ini karena dengan melakukan komunikasi secara langsung, calon nasabah lebih memahami tentang produk yang ditawarkan. Selain melakukan promosi secara *face to face*, promosi dilakukan juga melalui

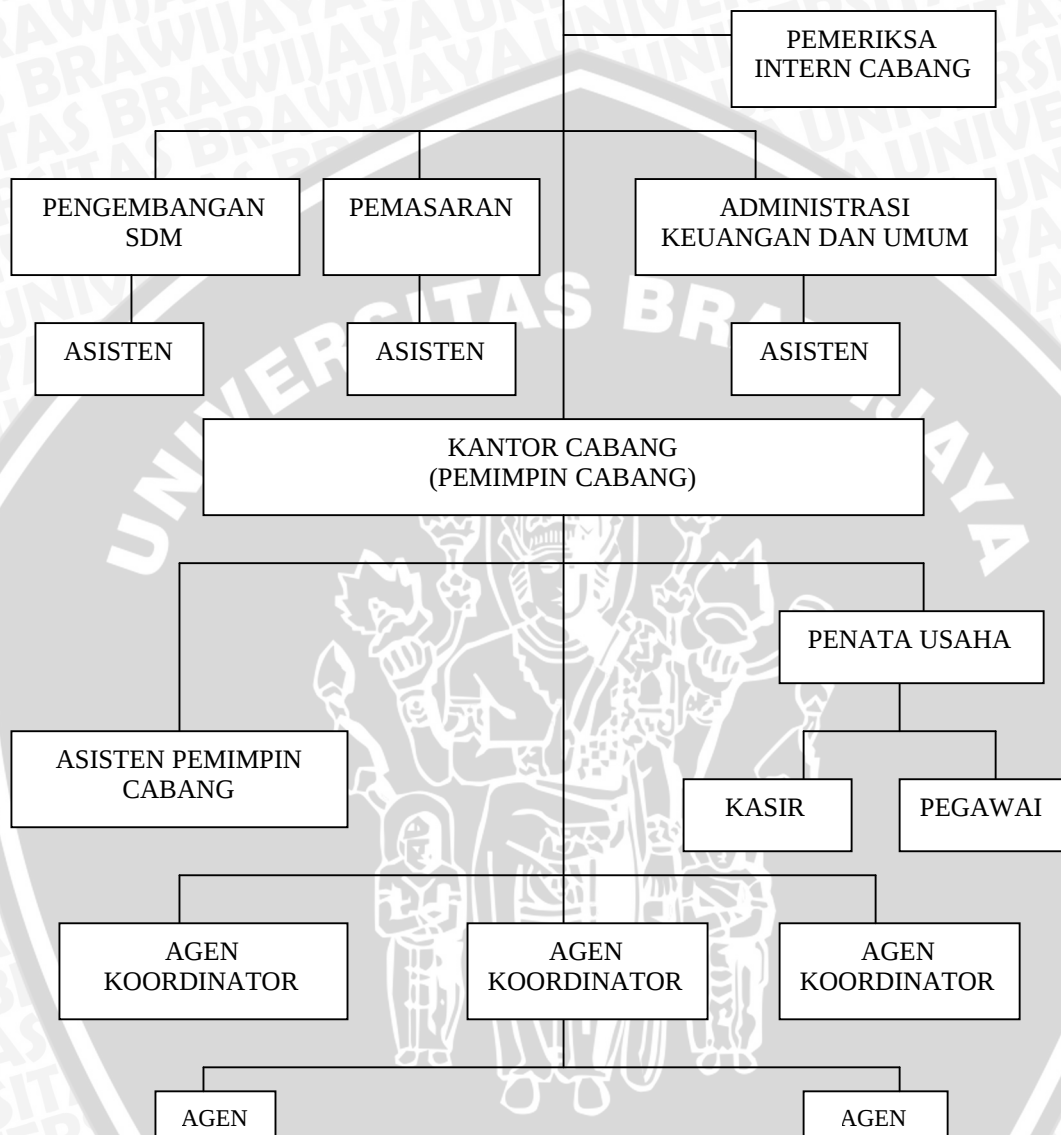
media elektronik namun dengan intensitas yang sangat kecil misalnya iklan yang ditayangkan pada hari ulang tahun Bumiputera.

d. Orang

Dalam usaha jasa Orang atau pegawai sangat mempengaruhi kualitas jasa yang ditawarkan, dengan kata lain merupakan salah satu kunci penting keberhasilan usaha jasa tersebut. Pentingnya orang-orang bagi pemasaran jasa telah ditekankan berkaitan dengan karakteristik jasa yang tidak bisa disimpan dan merupakan produk berupa layanan atau jasa. Perusahaan harus memastikan bahwa semua karyawan mampu memberikan pelayanan yang baik bagi nasabah. Hal ini sangat penting bagi perusahaan jasa, karena elemen dari produk dari jasa itu sendiri adalah pelayanan dan manfaat yang diberikan dalam pelayanan tersebut. Kesuksesan pemasaran suatu jasa sangat tergantung pada seleksi, pelatihan, motivasi dan manajemen SDM. Sesuai dengan falsafah, visi dan misi maka seluruh karyawan Bumiputera selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk nasabahnya. Hal ini dilakukan untuk mewujudkan misinya yang ingin menjadikan Bumiputera senantiasa berada di benak dan di hati masyarakat Indonesia, Sehingga tercipta budaya organisasi yang baik di setiap pikiran dan perilaku dalam bidang kerja masing-masing karyawan secara professional. Untuk menjaga kualitas dan profesionalisme karyawan Bumiputera mengadakan pelatihan-pelatihan secara rutin yang dilaksanakan setiap tiga bulan pada tiap bidang dengan tujuan peningkatan kinerja dan profesionalitas serta pemberdayaan SDM sehingga tujuan-tujuan Bumiputera dapat tercapai dengan baik.

1) Struktur Organisasi

KANTOR WILAYAH
(PEMIMPIN WILAYAH)



Berikut tugas yang dikerjakan masing-masing divisi berdasarkan bagan struktur organisasi di atas:

Berperan untuk menjabarkan strategi usaha Asuransi Jiwa Standard yang ditetapkan Perusahaan ke dalam kegiatan operasional di kantor Cabang dan bertanggung jawab terhadap tercapainya efektivitas operasional,

efisiensi biaya, kepuasan pelanggan, pelaksana sinergi dan pengelolaan kekayaan perusahaan di wilayahnya.

b) Kepala Bagian Pembinaan dan Pengembangan SDM

Mempunyai tugas membantu Pemimpin Wilayah dan melaksanakan pembinaan pengawasan implementasi Trilogi Operasional Asuransi Jiwa di Kantor Cabang untuk mencapai hasil operasional yang optimal di bidang pembinaan dan pengembangan SDM.

c) Kepala Bagian Pemasaran

Bertugas membantu Pemimpin Wilayah dalam melaksanakan pembinaan dan pengawasan implementasi Trilogi Operasional Asuransi Jiwa di Kantor Cabang untuk mencapai hasil operasional yang optimal di bidang pemasaran.

d) Kepala Bagian Administrasi/Keuangan dan Umum

Bertugas membantu Pemimpin Wilayah dalam pembinaan dan pengawasan kegiatan administrasi keuangan, penyediaan sarana dan prasarana serta dukungan pelayanan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi operasional.

e) Pemimpin Cabang

Bertugas melaksanakan program kerja Kantor Wilayah ke dalam kegiatan Trilogi Operasional Asuransi Jiwa di Kantor Cabang.

f) Penata Usaha

Bertugas melaksanakan program kerja Kantor Rayon khususnya bidang Administrasi dan keuangan.

g) Kasir

Kasir membantu penata usaha dalam hal keuangan. Tugas-tugas kasir yaitu:

- 1) Mengecek kebenaran transaksi harian sekaligus memberikan nomor buku kas.
- 2) Melaksanakan proses *cash management* meliputi pembuatan dan pengajuan rencana anggaran pengeluaran ke kantor pusat untuk keperluan klaim, pinjaman polis, biaya menkontraktual, dan piutang pegawai.

- 3) Melaporkan pertanggung jawaban pelaksana *cash management* ke kantor Wilayah
- 4) Mengelola administrasi pinjaman polis dengan baik
- 5) Menanggapi dan menindaklanjuti memo dari kantor atasan
- 6) Membuat laporan sinergi yang meliputi: Laporan Produksi per agen dan Laporan perkembangan portfolio *per-block*
- 7) Melaksanakan administrasi klaim dengan benar dan sesuai dengan petunjuk
- 8) Melayani pemegang polis

h) Pegawai

Pegawai ini membantu tugas penata usaha. Adapun tugas-tugasnya yaitu sebagai berikut:

- 1) Mengurusi masalah administrasi personalia
- 2) Mengurusi masalah administrasi perkembangan portfolio
- 3) Mengurusi masalah administrasi kuitansi dan pengutipan premi
- 4) Mengurusi masalah administrasi perubahan/pemulihan
- 5) Mengurusi masalah administrasi *cash management*
- 6) Mengurusi masalah administrasi kesekretarisan.

i) Agen

Agen bertugas di lapangan yaitu menjual produk-produk asuransi jiwa kepada masyarakat umum dan instansi-instansi.

2) Standar Ketenagakerjaan

Karyawan AJB Bumiputera terdiri dari dua kategori yaitu:

- a) Pegawai tetap: karyawan ini adalah karyawan yang direkrut secara terbuka. Syarat menjadi karyawan tetap adalah pendidikan minimal S1, pengalaman kerja, dan keahlian yang dimiliki. Dalam kenaikan gaji dan jabatan ditentukan prestasi yang sudah diberikannya untuk perusahaan. Selain gaji pokok karyawan tetap juga berhak atas tunjangan dan bonus.
- b) Pegawai tidak tetap: karyawan tidak tetap biasanya disebut juga dengan karyawan kontrak. Karyawan ini biasanya diajak, ditawarkan, untuk bergabung dengan Bumiputera. Syarat yang ditetapkan adalah pendidikan minimal SMU, usia maksimal 25 tahun, pengalaman lebih diutamakan.

Karyawan ini digaji sesuai dengan perjanjian yang sudah disetujui sebelumnya oleh pihak karyawan dan pihak Bumiputera.

3) Fasilitas Karyawan

- a) Pegawai tetap: Tunjangan Hari Raya (THR), intensive/kelebihan target, pinjaman kendaraan, asuransi kecelakaan diri, biaya pengobatan bagi diri sendiri beserta keluarga, dana pensiun dan biaya kontrak rumah.
- b) Pegawai tidak tetap: Tunjangan Hari Raya (THR), intensive/kelebihan target, pinjaman kendaraan, asuransi kecelakaan diri.

4) Hari dan Jam Kerja

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera menerapkan lima hari kerja kepada karyawannya sebagai salah satu upaya efektivitas dan efisiensi perusahaan.

Tabel 2
Hari dan Jam Kerja

Hari Kerja	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin-Kamis	07.30-12.00 13.00-16.30	12.00-13.00
Jum'at	07.30-11.30 13.00-16.30	11.30-13.00

Sumber : AJB Bumiputera 1912

5) Program pemberian Intensif

a) Bonus

Program pemberian bonus pada karyawan AJB Bumiputera cabang Malang diberlakukan setiap tahun sekali tepatnya pada bulan Januari. Besarnya bonus tergantung pada jumlah penutupan penanggungan dan jumlah nasabah yang berhasil diperoleh tiap tahun.

b) Tunjangan Pensiun

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera cabang Malang memberikan tunjangan pensiun kepada karyawannya sebagai sebuah jaminan pada saat mereka sudah tidak bekerja lagi. Tunjangan pensiun dapat diambil secara sekaligus atau dilakukan tiap bulan tergantung dari keinginan karyawan yang telah memasuki masa pensiun. Umur pensiun karyawan 55 tahun.

c) Biaya Pengobatan

Upaya pemberian bantuan pengobatan bagi karyawan merupakan salah satu kepedulian perusahaan terhadap kesehatan karyawan. Pemberian bantuan biaya pengobatan ini dilakukan dengan cara mengasuransikan karyawan pada program asuransi kumpulan yaitu asuransi rawat inap dan pembedahan. Untuk karyawan diberikan paket lengkap sedangkan untuk keluarga karyawan diberikan paket *basic*.

d) Pujian

Pemberian pujian oleh atasan diberikan disaat karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dengan baik. Pujian yang diberikan kepada karyawan akan membuat karyawan merasa dihargai kinerjanya.

e) Promosi atau Kenaikkan Jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera cabang Malang diberikan pada saat karyawan tersebut memiliki prestasi yang baik, yang terlihat pada hasil laporan penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap 6 (enam) bulan sekali.

f) Tanda Jasa atau Medali

Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera cabang Malang memberikan tiga jenis tanda jasa (medali) kepada karyawan sebagai sebuah tanda jasa berdasarkan masa kerja yang terdiri atas:

(1) Medali perunggu

Diberikan pada saat masa kerja karyawan mencapai 15 tahun.

2) Medali perak

Diberikan pada saat masa kerja karyawan mencapai 25 tahun.

3) Medali emas

Diberikan pada saat masa kerja karyawan mencapai 40 tahun.

e. Proses

Proses merupakan gabungan semua aktivitas penting di mana jasa diciptakan dan disampaikan kepada konsumen. Proses ini akan menjelaskan sistem penyampaian jasa tersebut, karena para nasabah akan seringkali mempersepsikan system penyampaian jasa sebagai bagian dari jasa itu sendiri. Dengan demikian keputusan manajemen operasi sangat penting untuk menunjang keberhasilan

pemasaran jasa. Seluruh kegiatan kerja adalah proses. Identifikasi manajemen proses sebagai kegiatan yang terpisah merupakan prasyarat bagi perbaikan jasa. Unsur ini secara khusus disoroti berkaitan dengan sifat jasa yang tidak bisa disimpan. Dengan mengkonfigurasi ulang cara mereka menyampaikan jasa mereka AJB Bumiputera berupaya untuk memberikan pelayanan yang baik bagi nasabahnya. Misalnya untuk memudahkan proses penyampaian jasanya AJB Bumiputera menerbitkan polis yang akan dikirim jika ada calon nasabah, selain itu dengan proses administrasi yang mudah baik manual maupun *on-line* Bumiputera selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi nasabah.

1) Mekanisme pembayaran Premi

a) Pembayaran Premi

- (1) Premi dari asuransi ini adalah premi tahunan dan dengan persetujuan Bumiputera dapat diangsur secara triwulan, setengah tahunan, premi tunggal atau premi sekaligus berdasarkan premi tahunan.
- (2) Premi sekaligus berdasarkan premi tahunan adalah premi yang dibayar berdasarkan premi tahunan yang akan diperhitungkan untuk membayar premi tahunan pada saat jatuh tempo.

b) Premium Deposit

Bagian dari premi sekaligus berdasarkan premi tahunan yang belum diperhitungkan sebagai premi tahunan.

c) Penghentian Pembayaran Premi

- (1) Manfaat asuransi tidak berlaku apabila pembayaran premi dihentikan atau tunggakan premi tidak dilunasi dalam masa luluasa (*grace period*)
- (2) Apabila pembayaran premi dihentikan atau tunggakan tidak dilunasi dalam masa luluasa sedangkan polis telah mempunyai nilai tunai, maka polis akan menjadi polis bebas premi dengan jumlah uang pertanggungan yang ditentukan Bumiputera dan disebut uang pertanggungan bebas premi.
- (3) Uang pertanggungan akan dibayarkan pada saat tertanggung meninggal dunia atau pada akhir masa asuransi.

(4) Masa Leluasa

Masa leluasa pembayaran premi (*grace periode*): 30 (tiga puluh hari) terhitung sejak tanggal jatuh tempo. Atau 1 (satu) bulan kalender.

2) Mekanisme Klaim

a) Tata Cara Pengajuan Klaim

(1) Secara Umum

Klaim adalah suatu tuntutan atas suatu hak, yang timbul karena persyaratan dalam perjanjian yang ditentukan sebelumnya telah dipenuhi.

(2) Secara Khusus

Klaim Asuransi Jiwa adalah suatu tuntutan dari pihak Pemegang polis/yang ditunjuk kepada pihak Asuransi, atas sejumlah pembayaran Uang Pertanggungan (UP) atau Nilai Tunai yang timbul karena syarat-syarat dalam perjanjian asuransinya telah dipenuhi.

b) Penyebab Terjadinya Klaim

(1) Tertanggung meninggal dunia.

(2) Pemegang polis menghentikan pembayaran preminya dan memutuskan perjanjian asuransinya pada saat polisnya sudah mempunyai nilai tunai.

(3) Perjanjian asuransi sudah berakhir sesuai dengan jangka waktu yang tercantum dalam polis dan kewajiban pemegang polis telah terpenuhi atau polis dalam keadaan *lapse* tetapi telah mempunyai nilai tunai (habis kontrak bebas premi).

(4) Tertanggung mendapat kecelakaan.

(5) Tertanggung karena suatu penyakit perlu diopname atau rawat jalan.

c) Macam-macam Klaim

(1) Klaim Meninggal Dunia: Timbul jika tertanggung atau peserta yang tercantum dalam polis meninggal dunia, sedang polisnya dalam keadaan berlaku (*inforce*).

(2) Klaim Penebusan Polis/Nilai Tunai: Timbul jika polis sudah mempunyai nilai tunai, sedang pemegang polis memutuskan perjanjian asuransinya.

- (3) Klaim Habis Kontrak: Timbul jika jangka waktu perjanjian asuransi sudah berakhir, sedang polisnya dalam keadaan *inforce* (premi telah dibayar sampai jangka waktu kontrak).
- (4) Klaim Kecelakaan/Pengobatan: Timbul akibat peserta mendapatkan kecelakaan dan polisnya masih *inforce*.
- (5) Klaim Rawat Inap dan Rawat Jalan: Timbul akibat peserta menderita suatu penyakit dan perlu diopname atau cukup hanya dengan rawat jalan saja.

3) Klaim Asuransi Perorangan

a) Klaim Meninggal

- (1) Polis asli atau duplikat polis bila polis asli hilang atau sertifikat pengganti polis/surat pengakuan utang bila polis asli menjadi jaminan pinjaman.
- (2) Kuitansi asli bukti pembayaran premi terakhir.
- (3) Surat keterangan meninggal dunia dari Lurah/Kepala Desa yang dilegalisir oleh Camat, atau Akte Kematian.
- (4) Surat keterangan dari Kepolisian atau pihak yang berwenang apabila bertanggung meninggal karena kecelakaan.
- (5) Surat pengajuan klaim meninggal dunia.
- (6) Daftar pertanyaan klaim.
- (7) Surat Keterangan sebab meninggal dunia dari Dokter/Rumah Sakit apabila bertanggung meninggal dunia dari Dokter/Rumah Sakit apabila bertanggung meninggal dunia dalam perawatan dari Dokter/Rumah Sakit.
- (8) Surat penetapan wali dari Pengadilan Negeri apabila yang ditunjuk dalam polis belum cakap bertindak menurut Hukum/belum dewasa, sedangkan kedua orangtuanya meninggal dunia.
- (9) Surat penetapan ahli waris dari Pengadilan Negeri apabila Pemegang Polis yang ditunjuk menerima santunan dalam polis meninggal dunia.

b) Klaim Habis Kontrak

- (1) Polis asli atau duplikat bila polis asli hilang atau sertifikat pengganti polis, surat pengakuan hutang bila polis asli menjadi jaminan pinjaman.
- (2) Kuitansi asli bukti pembayaran premi terakhir.
- (3) Surat pengajuan klaim.
- (4) Fotocopy bukti diri Pemegang Polis.

Catatan: Apabila polis asli atau pengganti polis hilang maka Pemegang Polis harus membuat surat pernyataan polis hilang diatas kertas bermaterai cukup dan didukung surat keterangan lapor dari Kepolisian.

c) Klaim Penebusan

- (1) Polis asli atau pengganti polis.
- (2) Kuitansi asli pembayaran premi terakhir yang dikeluarkan oleh AJB Bumiputera 1912.
- (3) Mengisi dan menyampaikan surat pengajuan klaim.
- (4) Bukti diri identitas/KTP/SIM pemegang polis/tertanggung.

4) Klaim Asuransi Kumpulan

a) Klaim Meninggal

- (1) Sertifikat asli atau duplikat sertifikat bila sertifikat asli hilang atau surat pengganti sertifikat.
- (2) Kuitansi copy bukti pembayaran premi terakhir.
- (3) Surat keterangan meninggal dunia dari Lurah/Kepala Desa yang dilegalisir oleh Camat, atau Akte Kematian.
- (4) Surat keterangan dari Kepolisian atau pihak yang berwenang apabila tertanggung meninggal karena kecelakaan.
- (5) Surat pengajuan klaim meninggal dunia (Ask.12)
- (6) Daftar pertanyaan klaim.
- (7) Fotocopy surat pinjaman (khusus asuransi kredit).
- (8) Surat keterangan sebab meninggal dunia dari Dokter/Rumah Sakit apabila tertanggung meninggal dunia dalam perawatan Dokter/Rumah Sakit (Ask.12a).

b) Klaim Habis Kontrak

- (1) Sertifikat asli atau duplikat sertifikat bila sertifikat asli hilang atau surat pengganti sertifikat.
- (2) Kuitansi copy bukti pembayaran premi terakhir.
- (3) Surat pengajuan klaim.
- (4) Fotocopy bukti diri peserta.

Catatan: Apabila polis asli atau pengganti polis hilang maka Pemegang Polis harus membuat surat pertanyaan polis hilang diatas kertas bermaterai cukup dan didukung surat keterangan lapor dari Kepolisian.

c) Klaim Penebusan

- (1) Sertifikat asli atau pengganti sertifikat.
- (2) Kuitansi copy pembayaran premi terakhir yang dikeluarkan oleh AJB Bumiputera 1912.
- (3) Mengisi dan menyampaikan surat pengajuan klaim.
- (4) Bukti diri (identitas/KTP/SIM) peserta.

d) Klaim Pengobatan Akibat Kecelakaan

- (1) Surat pengajuan Klaim.
- (2) Fotocopy sertifikat.
- (3) Fotocopy kuitansi pembayaran premi terakhir.
- (4) Kuitansi biaya pengobatan dan perawatan.
- (5) Proses verbal dari Kepolisian apabila akibat kecelakaan lalu lintas.

e) Klaim (Asuransi Rawat Inap dan Pembedahan) + Rawat Jalan

- (1) Mencantumkan nomor kepesertaannya.
- (2) Semua bukti-bukti biaya arsip/Raja.
- (3) Surat keterangan dari Rumah Sakit yang merawat.

5) Mekanisme Pinjaman Polis

a) Asuransi Perorangan

- (1) Syarat Fisik
 - (a) Polis masih berlaku, telah mempunyai Nilai Tunai polis dapat dijadikan jaminan pinjaman.
 - (b) Pemegang polis menyerahkan:
 - i Polis asli atau duplikatnya.

- ii Fotocopy KTP/SIM (2 lembar) dan memperlihatkan aslinya.
- iii Fotocopy kuitansi premi terakhir (2 lembar) dan membawa aslinya.
- iv Mengisi/menandatangani surat permintaan peminjaman polis (disediakan Bumiputera).

(2) Syarat-syarat Perjanjian

- (a) Mata uang pinjaman polis sama dengan mata uang polis jaminan.
- (b) Besarnya pinjaman 60% dari Nilai Tunai:
 - i Nilai Tunai dihitung berdasar umur polis.
 - ii Umur polis dihitung berdasar banyaknya jumlah pembayaran premi, maksimum sampai dengan saat perhitungan Nilai Tunai.
- (c) Suku bunga ditentukan oleh Perusahaan pembayaran/pemungutan bunga pinjaman.
 - i Didahulukan daripada angsurannya.
 - ii Tidak dapat dikurangi atau dibebaskan jika karena suatu hal Agen berhalangan melayani penagihan atau pembayaran angsuran pinjaman polis dan bunga.
- (d) Jika pada saat terjadi pembayaran santunan atau Nilai Tunai masih terdapat sisa pinjaman polis, maka sisa pinjaman beserta bunganya akan dikurangkan dari pembayaran tersebut.
- (e) Jika karena pemegang polis gagal membayar angsuran atau bunga pinjaman menyebabkan pinjaman plus bunga terutang menjadi sama atau lebih besar dibanding Nilai Tunai maka polis jaminan menjadi batal. Jika polis batal, Bumiputera berhak melakukan kompensasi atas pinjaman polis dan bunga.
- (f) Jika polis jaminan telah habis kontrak lewat 3 (tiga) belum diurus oleh pemegang polis atau pihak yang berhak, Bumiputera dapat melakukan penyelesaian polis jaminan habis kontrak. Polis jaminan bukan Rupiah diselesaikan berdasar kurs atau IAJ tanggal 1 jatuh tempo habis kontrak.

b) Asuransi Kumpulan

Pada dasarnya Asuransi Jiwa Kumpulan tidak ada pinjaman polis, namun apabila Pemegang polis menghendakinya akan diatur secara tersendiri.

6) Mekanisme Pemulihan Polis

(a) Pengertian Pemulihan Polis

Pengaktifan kembali Polis yang telah Lapse/kadaluarsa dengan melunasi semua tunggakan premi dan bunga/denda.

(b) Mekanisme

- (1) Permintaan tertulis dari pemegang polis.
- (2) Polis kadaluarsa atau Polis Bebas Premi Otomatis dapat dipulihkan dalam jangka waktu lima tahun sejak asuransi menjadi kadaluarsa atau Bebas Premi Otomatis dan masa asuransinya belum berakhir.
- (3) Pada kondisi tertentu, Pemulihan Polis memerlukan pemeriksaan kesehatan tertanggung, biaya pemeriksaan menjadi beban Pemegang Polis sepenuhnya.
- (4) Pemulihan Polis disertai dengan pelunasan semua tunggakan premi serta dan lain-lain hutang yang berhubungan dengan polis.
- (5) Diterima atau ditolaknya permintaan pemulihan polis tergantung pada hasil pemeriksaan dokter dan pertimbangan Badan.
- (6) Polis yang dipulihkan mulai berlaku kembali sejak tanggal yang tercantum dalam surat pemberitahuan secara tertulis oleh Badan kepada Pemegang Polis, berdasarkan permintaan dan syarat-syarat pemulihan yang telah disampaikan.

B. ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

1 Analisis Kualitatif

a. Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam kelangsungan hidup suatu usaha bisnis selalu dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dimana perusahaan itu berada. Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri.

1) Lingkungan Jauh

a) Faktor Politik/pemerintah

Kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Kondisi politik suatu negara sangat mempengaruhi dunia bisnis dalam suatu negara tersebut. Situasi politik yang tidak kondusif dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Secara nasional kondisi politik/pemerintah saat ini kurang baik dalam hal ini terjadi beberapa gerakan separatisme namun secara lokal iklim politik/pemerintah di kota Malang stabil, hal ini tidak terlalu mempengaruhi kegiatan yang dilakukan dalam usaha meningkatkan kapabilitas bisnis.

b) Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara sangat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan, terutama yang berkaitan dengan perkembangan perusahaan tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus bisa memprediksi kondisi ekonomi di mana perusahaan itu berada. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis.

(1) Pertumbuhan Ekonomi

Berdasarkan pantauan BPS Pertumbuhan Ekonomi Indonesia pada triwulan I tahun 2007 yang diukur dari kenaikan Produk Domestik Bruto (PDB) meningkat sebesar 2,0 persen (*q-to-q*) dibandingkan triwulan IV tahun 2006. Pertumbuhan ini terjadi pada sektor pertanian, listrik-gas-air bersih, perdagangan-hotel-restoran, keuangan-real estat-jasa perusahaan dan sektor jasa-jasa. Pertumbuhan tertinggi dihasilkan oleh sektor pertanian sebesar 16,8 persen sebagai akibat faktor musim panen pada triwulan I. PDB Indonesia pada triwulan I tahun 2007 dibandingkan triwulan yang sama tahun 2006 (*y-on-y*) mengalami pertumbuhan sebesar 6,0 persen. Perekonomian Indonesia yang diukur berdasarkan besaran PDB atas dasar harga berlaku pada triwulan I tahun 2007 mencapai Rp 915,9 triliun, sedangkan PDB atas dasar harga konstan 2000 adalah Rp 475,0 triliun. Pengeluaran konsumsi

rumah tangga pada triwulan I tahun 2007 dibandingkan dengan triwulan IV tahun 2006 secara riil menurun sebesar minus 0,5 persen, demikian pula pengeluaran konsumsi pemerintah menurun sebesar minus 31,1 persen, pembentukan modal tetap bruto turun sebesar minus 2,5 persen, ekspor barang-jasa turun sebesar minus 0,1 persen dan komponen impor barang jasa turun sebesar minus 1,4 persen. Seluruh komponen penggunaan pada triwulan I 2007 dibandingkan triwulan yang sama tahun 2006 (*y-on-y*) mengalami peningkatan, yakni: pengeluaran konsumsi rumah tangga naik sebesar 4,5 persen, pengeluaran konsumsi pemerintah sebesar 4,3 persen, pembentukan modal tetap bruto sebesar 7,5 persen, ekspor barang-jasa sebesar 8,9 persen, dan impor barang dan jasa sebesar 8,4 persen. Pulau Jawa merupakan penyumbang terbesar dalam pembentukan PDB Indonesia Triwulan I 2007(60,2 persen). PDB Pulau Jawa didominasi secara berurutan oleh sektor industri pengolahan, perdagangan, hotel-restoran dan pertanian. Di Jawa Timur saat ini mengalami peningkatan. Pada triwulan I-2007 seluruh komponen pertumbuhan ekonomi sisi permintaan, kecuali komponen Konsumsi Pemerintah, mengalami peningkatan pertumbuhan. Komponen Konsumsi Rumah Tangga, yang memiliki pangsa terbesar (63,39%), tumbuh secara terbatas. Sementara Ekspor-Impor, yang merupakan cerminan adanya aktivitas ekonomi yang terus meningkat. Dari penawaran, perekonomian Jawa Timur pada triwulan I-2007 tumbuh sebesar 5,09%. Angka ini merupakan percepatan dibandingkan triwulan I-2006, meskipun masih jauh di bawah rata-rata nasional yang mencapai 5,97%. Peranan investasi di Jawa Timur diperkirakan mulai menunjukkan perbaikan. Hal ini memberikan indikasi yang baik bagi usaha bisnis di Indonesia demikian juga bagi AJB Bumiputera untuk terus berkembang menghasilkan produk yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

(2) Inflasi

Inflasi adalah kenaikan harga barang-barang secara umum dalam suatu wilayah dan dalam waktu tertentu. Hal ini dapat mempengaruhi keadaan ekonomi makro. Berdasarkan hasil pemantauan BPS di 45 kota pada bulan Juni 2007 terjadi inflasi 0,23 persen, atau terjadi kenaikan Indeks Harga Konsumen (IHK) dari 148,58 pada bulan Mei 2007 menjadi 148,92 pada bulan Juni 2007. Laju inflasi tahun kalender (Januari - Juni) 2007 sebesar 2,08 persen, sedangkan laju inflasi “*year on year*” (Juni 2007 terhadap Juni 2006) adalah 5,77 persen. Inflasi terjadi karena adanya kenaikan harga yang ditunjukkan oleh kenaikan indeks pada kelompok barang dan jasa. Kenaikan laju inflasi yang tidak terlalu signifikan diimbangi dengan pertumbuhan ekonomi yang cukup baik sehingga tidak mempengaruhi daya beli masyarakat secara umum.

c) Faktor sosial

Faktor sosial merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi perusahaan dalam merumuskan strateginya. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan lingkungan sosial yang selalu berkembang dan menyebabkan perubahan gaya hidup dan nilai yang dianut masyarakat, dan merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

(1) Budaya masyarakat

Budaya masyarakat dapat mempengaruhi pola pikir di dalam kehidupan masyarakat itu sendiri. Budaya saling berkumpul atau membentuk suatu komunitas sering dijumpai dalam masyarakat. Dalam hal ini seperti komunitas yang mempunyai hobi yang sama. Kondisi tersebut dapat menjadi suatu peluang bagi pengusaha untuk menawarkan produknya, yang mungkin dapat memberikan suatu kontribusi yang menarik bagi komunitas tersebut. Demikian juga dengan AJB Bumiputera dengan melihat peluang yang ada Bumiputera mengeluarkan jenis asuransi jiwa dalam bentuk

syariah untuk membidik pasar yang tersedia. Dalam hal ini banyak masyarakat Indonesia yang mayoritas beragama Islam. Diharapkan dengan visi, misi dan tujuan yang lebih mengutamakan nilai-nilai Islam dapat menjadi suatu pertimbangan bagi masyarakat dalam memilih asuransi.

(2) Kependudukan

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Malang dijelaskan bahwa, menurut hasil registrasi penduduk akhir tahun 2005, penduduk kabupaten Malang berjumlah 2.393.595 jiwa. Jumlah tersebut terdiri dari laki-laki 1.190.105 (49,71 persen) jiwa dan perempuan 1.203.854 (50,29 persen) jiwa. Bila dibandingkan dengan tahun 2004 maka terjadi kenaikan jumlah penduduk sebesar 1,82 persen. Kepadatan penduduk kabupaten Malang pada tahun 2005 mencapai 804 jiwa/km². Tentu jumlah tersebut akan terus meningkat, hal ini dapat menjadi suatu peluang bagi AJB Bumiputera untuk menawarkan produknya.

d) Faktor persaingan

Persaingan di bidang asuransi cukup ketat. Hal ini dapat menjadi ancaman bagi Bumiputera. Banyak pendatang baru maupun pemain lama yang terus menerus berusaha untuk meningkatkan kemampuan di bidang masing-masing dalam usaha di bidang asuransi ini. Bagi AJB Bumiputera mengenali pesaing dan segala interaksinya sangat penting bagi perusahaan untuk menilai posisi bersaingnya untuk melakukan kegiatan pemasaran. Namun demikian karena tingkat persaingan yang tinggi dan hambatan masuk yang tinggi seperti kekuatan modal, bagi pendatang baru maka hal ini tidak terlalu berpengaruh bagi Bumiputera.

e) Faktor teknologi

Peningkatan di bidang teknologi secara terus menerus memberikan dampak secara positif maupun negatif bagi suatu usaha. Dilihat dari segi positif perkembangan teknologi dapat digunakan untuk mendukung kegiatan-kegiatan bisnis suatu perusahaan. Dari segi

negatif hal ini dapat menimbulkan ancaman bagi perusahaan jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Kadaan tersebut juga disadari AJB Bumiputra, oleh karena itu Bumiputra berusaha mengejar ketertinggalan di bidang teknologi. Dengan menerapkan sistem *on-line* Bumiputra memberikan kemudahan bagi nasabahnya dalam melakukan transaksi, selain sebagai sarana dalam melakukan kegiatan-kegiatan Bumiputra. Untuk mendukung penerapan sistem tersebut di atas tentu saja Bumiputra harus menyediakan sarana yang dibutuhkan dan sumber daya yang kompeten di bidangnya.

2) Lingkungan Industri

a) Ancaman Masuk Pendatang Baru

Pendatang baru merupakan ancaman bagi perusahaan dalam menjalankan bisnis. Dengan kemampuan dan kapasitasnya pendatang baru mencoba untuk memasuki pangsa pasar yang menjadi tujuan perusahaan dalam menawarkan produknya. Pendatang baru di bidang bisnis asuransi adalah adanya jenis usaha-usaha yang menawarkan manfaat yang sama. Walaupun terdapat pendatang baru yang mampu bersaing dengan perusahaan namun dalam bisnis asuransi ada beberapa hambatan yang akan menjadi pertimbangan baginya untuk ikut berpartisipasi dalam usaha bisnis ini. Salah satu hambatan tersebut adalah dalam memulai bisnis ini membutuhkan modal yang besar dan kemampuan sumber daya yang berkualitas.

b) Persaingan Sesama Perusahaan Dalam Industri

Tingkat persaingan antara anggota industri turut mempengaruhi perkembangan usaha asuransi. Dengan demikian pengetahuan tentang pesaing sangat penting untuk menentukan strategi yang cocok bagi perusahaan. Hal ini juga menjadi perhatian bagi AJB Bumiputra. Mengetahui keunggulan dan kelemahan merupakan nilai yang sangat penting dalam mengelola sumber daya yang dimiliki AJB Bumiputra.

c) Ancaman Dari Produk Pengganti

Produk substitusi pada dasarnya adalah tentang bagaimana mencari produk lain yang dapat memberikan manfaat yang sama. Produk substitusi dapat membatasi laba potensial bagi produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Sehingga produk substitusi dapat dikatakan sebagai suatu ancaman bagi perusahaan. Dalam industri keuangan dan sebagai lembaga keuangan non bank maka produk substitusi bagi AJB Bumiputera adalah produk-produk dari lembaga keuangan bank seperti produk dari BPR dan Deposito. Namun dengan mengeluarkan produk yang bervariasi dan sudah melalui penelitian terlebih dahulu maka produk AJB Bumiputera dapat dijadikan suatu pilihan dalam memanfaatkan jasa asuransi.

d) Daya tawar pembeli

Banyaknya penyedia jasa asuransi di Indonesia memberikan peluang terhadap para calon pemegang polis banyak alternatif dalam memilih jasa asuransi yang menguntungkan bagi dirinya. Hal ini dapat menimbulkan daya tawar pembeli yang cukup tinggi. Dalam asuransi Bumiputera, dalam memasarkan produknya maka agen berperan untuk menawarkan produknya. Dengan keahlian yang profesional maka agen mampu meyakinkan calon nasabah untuk bergabung dengan AJB Bumiputera.

e) Daya tawar pemasok

Pemasok dalam usaha bisnis keuangan adalah pemilik modal, sehingga kontribusi pemilik modal sangat mempengaruhi keberadaan perusahaan. Di AJB Bumiputera pemegang polis adalah pemasok. Hal ini disebabkan sistem usaha AJB Bumiputera yang bersifat mutual atau usaha bersama, yang menganggap pemegang polis sebagai anggota bersama usaha bersama.

b. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kapasitas perusahaan dalam mencapai tujuannya.

1) Faktor pemasaran

Sistem pemasaran yang dilakukan AJB Bumiputra adalah dengan memperhatikan bauran pemasaran untuk pelayanan yang dihasilkan dan hal-hal yang berkaitan dengan usaha dibidang asuransi itu sendiri. Sebagai upaya yang dilakukan dalam memasarkan produknya, Bumiputra berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik sebagai konsekuensi dari tujuan Bumiputera yang ingin menjadi asuransi di nomor pertama secara nasional. Dengan menerapkan *marketing intelligent* Bumiputera selalu ingin tahu yang menjadi kebutuhan konsumen dalam memilih asuransi yang cocok untuk dijadikan jaminan keamanan mereka. Hal ini menjadi pertimbangan dalam menghasilkan produk sehingga dapat meminimalkan resiko suatu produk tidak diterima di pasar. Dengan melakukan promosi secara *face to face* Bumiputra juga berupaya untuk lebih dekat dengan calon nasabah dengan demikian diharapkan terjadi komunikasi yang lebih *intensif* antara calon nasabah dan agen.

2) Faktor keuangan

Faktor keuangan merupakan faktor utama yang harus diperhatikan dalam suatu jenis usaha bisnis. Demikian juga dengan AJB Bumiputra dengan memiliki asset di atas Rp. 10 triliyun (belum termasuk aktiva tetap) dan total premi yang mampu diraih Rp. 900 miliar per maret 2007, Bumiputra dipandang mampu untuk terus menjalankan usaha dilihat dari sisi keuangan. Selain itu dengan kekuatan sumber daya manusia yang handal dibidang masing-masing Bumiputera mampu mengelola keuangan yang sudah dimiliki dengan baik.

3) Faktor sumber daya manusia atau personalia

Sumber daya manusia menentukan kualitas suatu organisasi. Kesuksesan suatu organisasi menjelaskan sejauh mana kualitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Bidang sumber daya manusia atau personalia menangani hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan dan pelatihan karyawan. Demikian juga AJB Bumiputera untuk meningkatkan sumber daya manusia yang kreatif dan produktif selalu mengadakan pendidikan dan pelatihan secara berkesinambungan setiap tiga bulan

sekali. Selain itu Bumiputera memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan sesuai dengan bidang masing-masing. Dengan mengadakan kegiatan-kegiatan diatas Bumiputera berupaya untuk menghasilkan kualitas yang baik dari para karyawan sehingga dapat memberikan suatu kontribusi yang bermanfaat bagi AJB Bumiputera sendiri. Dalam AJB Bumiputera terdapat dua kategori karyawan yaitu:

- a) Karyawan tetap: karyawan ini direkrut secara terbuka melalui seleksi atau diangkat dari karyawan tidak tetap karena prestasi.
- b) Karyawan tidak tetap: karyawan ini biasanya diajak kemudian diberikan pendidikan dan pelatihan, *job* orientasi.

Sebagai suatu bentuk perhatian yang mendalam terhadap kualitas karyawannya Bumiputera memberikan penghargaan terhadap karyawan yang mampu memberikan kontribusi yang baik terhadap kelangsungan usaha ini, selain itu memberikan *punishment* terhadap karyawan yang tidak disiplin terhadap pekerjaannya. Sebagai contoh Bumiputera memberikan penghargaan berupa bonus, promosi naik jabatan maupun berupa medali sebagai tanda jasa. Ini merupakan suatu motivasi bagi karyawan untuk terus berusaha memberikan yang terbaik bagi Bumiputera dalam mencapai tujuan bersama dan tentu saja memenuhi kebutuhan nasabah.

4) Faktor penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan termasuk faktor yang dipandang perlu diperhatikan selain faktor-faktor lain yang turut mendukung kelangsungan operasional bagi AJB Bumiputera. Hal ini disebabkan karena dengan melakukan penelitian dibidang yang berkaitan dengan jenis usaha bisnis ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi Bumiputera. Infomasi tersebut dapat dijadikan suatu pertimbangan bagi Bumiputera dalam menetapkan strategi yang cocok sesuai dengan kondisi AJB Bumiputera.

5) Faktor sistem informasi

Departemen informasi adalah bidang dalam suatu organisasi yang menangani pengolahan data transaksi dimana data tersebut menghasilkan informasi yang dapat dianalisis sesuai tingkat kepentingan bagi suatu organisasi. Di AJB Bumiputera kegiatan yang dilakukan bagian informasi adalah dengan mengumpulkan data tentang kegiatan Bumiputera lalu memprosesnya menjadi informasi yang berguna bagi pihak internal maupun eksternal kecuali pesaing. Dengan demikian Bumiputera dapat mengetahui gambaran tentang tugas yang harus dilakukan dalam kegiatan operasionalnya.

c. Analisis Matriks *Strengths-Opportunities-Weaknesses-Threats* (SWOT)

Matriks SWOT merupakan salah satu alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dalam analisis SWOT akan dianalisa kekuatan (*strength*), peluang (*opportunity*), kelemahan (*weaknes*), dan ancaman (*threat*). Analisis SWOT ini berusaha menggambarkan peluang dan ancaman eksternal perusahaan yang disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan tersebut.

1) Peluang dan Ancaman

a) Peluang

(1) Pertumbuhan pasar

Perkembangan tingkat pertumbuhan ekonomi yang baik mengindikasikan tingkat pertumbuhan pasar yang baik untuk kegiatan usaha bisnis. Hal ini menciptakan peluang bagi AJB Bumiputera dalam menjual produknya.

(2) Pertumbuhan ekonomi

Pertumbuhan ekonomi memberikan peluang bagi AJB Bumiputera untuk tetap meningkatkan usahanya dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan hasil pantauan BPS (15 mei 2007) pertumbuhan ekonomi ditandai dengan kenaikan Produk Domestik Bruto (PDB) yang meningkat sebesar 2,0 persen (*q-to-q*) pada triwulan I tahun 2007 dibandingkan triwulan IV tahun 2006.

(3) Pemerintah

Peranan pemerintah dalam mengatur kegiatan usaha sangat penting. Hal ini dikarenakan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan pemerintah sangat mempengaruhi kelangsungan hidup suatu usaha. Kebijakan pemerintah yang berubah sewaktu-waktu dapat menimbulkan ancaman dan peluang bagi perusahaan.

(4) Dukungan teknologi

Perkembangan teknologi memberikan peluang bagi AJB Bumiputera untuk meningkatkan pelayanannya. Misalnya dengan menerapkan sistem pelayanan *on-line* perusahaan akan tetap melayani, sehingga antara penyedia jasa dan pembeli tidak harus bertemu di kantor atau secara langsung.

(5) Pertumbuhan penduduk

Laju pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat dapat memberikan peluang bagi Bumiputera untuk menawarkan jasanya. Dengan memanfaatkan pertumbuhan penduduk, Bumiputera menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan penduduk.

(6) Kesadaran masyarakat untuk membeli

Telah dijelaskan bahwa asuransi kurang dipahami oleh sebagian masyarakat, namun demikian semakin banyak usaha asuransi yang melakukan kegiatan promosi, maka masyarakat pun mulai mengerti arti pentingnya asuransi hal ini berlaku bagi masyarakat yang sadar akan keamanan atau sebuah resiko yang dapat terjadi sewaktu-waktu. Dengan demikian tugas asuransi tersebut adalah bagaimana memanfaatkan peluang tersebut dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

b) Ancaman

(1) Tingkat persaingan

Tingkat persaingan yang tinggi merupakan ancaman bagi perusahaan. Dengan persaingan perusahaan dapat mengetahui posisinya, dengan demikian perusahaan dapat menetapkan

strategi yang cocok bagi perusahaannya. Selain itu dengan memanfaatkan situasi persaingan, perusahaan dapat memperoleh suatu ide untuk menciptakan produk baru.

(2) Tingkat inflasi

Tingkat inflasi cukup mempengaruhi pengelolaan keuangan perusahaan. Selain itu hal ini juga dapat mempengaruhi keadaan ekonomi makro sehingga berimbas pada pendapatan per kapita masyarakat.

(3) Ketidakstabilan Politik

Kondisi lingkungan politik juga turut mempengaruhi suatu usaha bisnis. Keadaan lingkungan politik yang tidak stabil menimbulkan ancaman bagi perusahaan hal ini berpengaruh pada kegiatan penjualan produk yang berupa jasa asuransi.

(4) Latar belakang sosial budaya masyarakat

Keadaan sosial dan budaya suatu masyarakat dapat menjadi suatu ancaman bagi perusahaan dalam menawarkan produknya. Di Indonesia yang masyarakatnya memiliki budaya yang berbeda-beda, menyebabkan perusahaan harus menjual produknya dengan cara yang berbeda pula sesuai dengan keadaan masyarakat setempat. Misalnya penjualan produk asuransi syariah, apabila pemimpin atau ketua dari suatu kumpulan religius membelinya maka pengikutnya pun berusaha untuk membelinya karena dipandang baik.

(5) Ancaman produk substitusi

Ancaman yang berasal dari produk pengganti adalah produk yang berasal dari produk-produk yang dikeluarkan oleh lembaga keuangan bank. Hal ini disebabkan masyarakat yang merupakan konsumen perusahaan memiliki pemahaman bahwa menyimpan uang di bank lebih terjamin daripada mengikuti asuransi yang memiliki persyaratan yang cukup rumit dalam pencairan uang.

(6) Daya tawar pembeli

Telah dijelaskan bahwa semakin banyak pelaku bisnis dalam suatu industri, maka akan memberikan banyak alternatif bagi pembeli untuk menentukan produk mana yang paling sesuai dengan kebutuhannya dan kemampuannya untuk membeli. Hal ini menjadi ancaman bagi perusahaan, sehingga perusahaan harus mampu menjamin bahwa produknya sangat tepat untuk digunakan.

2) Kekuatan dan Kelemahan

a) Kekuatan

(1) Faktor Pemasaran

(a) Produk

AJB Bumiputera memiliki bermacam-macam produk asuransi dan setiap produk memberikan manfaat yang berbeda-beda pula. Dengan mengeluarkan produk yang berbeda-beda Bumiputera berusaha memberikan pilihan bagi calon pengguna jasa untuk memilih produk sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan calon pembeli tersebut untuk membeli produk yang ditawarkan. Selain itu dengan saluran distribusi yang menempatkan kantor cabang di beberapa daerah yang dianggap menjadi daerah pembeli potensial, hal ini memberikan kemudahan bagi Bumiputera untuk memasarkan produknya.

(b) Harga

Dengan mempertimbangkan biaya yang dikeluarkan dalam suatu produk tertentu, Bumiputera mampu mengendalikan harga tetapi tentu saja disesuaikan dengan perbedaan produk dan manfaat yang dapat diberikan produk tersebut. Dengan demikian Bumiputera bebas menentukan harga terhadap produknya akan tetapi tetap memberikan pilihan bagi calon pembeli untuk dapat memilih produk yang akan dibelinya sesuai kemampuan.

(c) Promosi

Kegiatan promosi yang digunakan oleh AJB Bumiputera adalah dengan melakukan kegiatan promosi secara langsung yaitu secara *face to face*, hal ini sesuai pertimbangan bahwa masyarakat belum terlalu mengerti pentingnya asuransi, sehingga dengan kegiatan promosi secara langsung calon pembeli bisa mengetahui lebih banyak tentang asuransi. Selain itu jenis promosi ini dianggap lebih murah dan tepat sasaran.

(d) Orang

Sistem perekrutan yang mengutamakan latar belakang pendidikan dan pengalaman, sumber daya manusia yang dimiliki Bumiputera dapat diandalkan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan AJB Bumiputera pada masing-masing bidang yang ditangani. Selain itu Bumiputera selalu berusaha untuk terus meningkatkan profesionalitas masing-masing karyawan dengan berbagai pelatihan-pelatihan dan seminar sesuai dengan bidang masing-masing karyawan.

(e) Proses

Bumiputera memberikan kemudahan persyaratan bagi calon pemegang polis untuk menjadi anggota AJB Bumiputera. Selain itu dengan kemudahan pembayaran premi yaitu akan ditagih oleh agen sehingga pemegang polis tidak harus ke kantor untuk membayar premi atau dapat di bayar di kantor cabang terdekat tanpa harus di kantor di mana pemegang polis itu melakukan permohonan asuransi.

(2) Faktor Keuangan

Bumiputera yang bersifat mutual, mengindikasikan bahwa dana yang ada adalah milik bersama. Seperti yang telah dijelaskan dalam analisis lingkungan internal maka Bumiputera mampu untuk tetap melakukan kegiatan bisnisnya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

(3) Faktor SDM

AJB Bumiputera Wilayah Malang memiliki 100 karyawan, yang terdiri dari 21 karyawan tetap dan 79 karyawan tidak tetap, dengan profesionalitas yang tinggi mampu melaksanakan tugasnya masing-masing sesuai bidangnya.

(4) Faktor Penelitian dan Pengembangan

Bumiputera mengandalkan bidang penelitian dan pengembangan dalam merumuskan strategi dan dalam proses penciptaan produk baru. Oleh karena itu bidang ini merupakan salah satu kekuatan yang sangat mempengaruhi keberhasilan Bumiputera.

(5) Faktor Sistem Informasi

Di bidang sistem informasi, AJB Bumiputera berusaha selalu untuk menyajikan data yang diperlukan secara tepat waktu sehingga dapat digunakan sesuai kebutuhan.

b) Kelemahan

(1) Faktor Pemasaran

(a) Harga

Dibidang harga walaupun Bumiputera mampu mengendalikan harga, tetapi terkadang dapat menimbulkan biaya tambahan. Selain itu rata-rata harga produk asuransi Bumiputera, dapat dikatakan mahal dibandingkan usaha asuransi lainnya. Hal ini dikarenakan manfaat yang ditawarkan dipandang mampu memenuhi kebutuhan pengguna jasa secara professional.

(b) Promosi

Kegiatan promosi *face to face* dianggap lebih efektif dan efisien, namun demikian hendaknya Bumiputera juga melakukan kegiatan promosi dengan mensponsori suatu kegiatan atau iklan di televisi yang sifatnya mengingatkan sehingga dapat menanamkan AJB Bumiputera di benak Masyarakat.

(c) Proses

Kemudahan proses menjadi anggota AJB Bumiputera atau pemegang polis, bukan berarti mudah dalam proses klaim. Proses klaim yang cukup panjang menyebabkan pengguna jasa dalam mengurus klaim harus sabar dan lebih teliti.

(2) Faktor SDM

Di bidang SDM, yang menjadi kelemahan bagi Bumiputera adalah sering terjadi pergantian agen, dalam hal ini bagian yang menangani bidang pemasaran, sehingga berpengaruh pada kegiatan pemasaran yang dilakukan.

(3) Faktor sistem informasi

Di bidang system informasi, dapat memungkinkan terjadinya ketidaksesuaian antara informasi yang disampaikan dengan kenyataan yang diterima oleh pengguna jasa asuransi, dalam hal kegiatan yang pemasaran dilakukan agen karena sering terjadi pergantian agen seperti penjelasan diatas.

Berikut penjelasan diatas disajikan dalam matriks SWOT, seperti dibawah ini:

Tabel 3
Matriks Strength-Weakness-Opportunity-Threats

IFE	Strengths: • Produk Bumiputera bervariasi • Kemampuan mengendalikan harga • Harga produk beragam • Kegiatan promosi yang intensif • Sumber daya manusia yang berkualitas • Persyaratan mudah • Kekuatan di bidang keuangan • Divisi penelitian dan pengembangan yang inovatif • Sistem informasi yang tepat waktu	Weaknesses: • Harga yang tinggi • Terdapat biaya tambahan tidak terduga • Kegiatan promosi yang kurang gencar • Sering mengalami pergantian agen • Proses pengajuan klaim yang panjang • Terjadi ketidaksesuaian antara informasi dan kenyataan
	Opportunities: • Pertumbuhan pasar	Strategi WO: • Menambah manfaat
EFE	Strategi SO: • Harus sensitif dalam	

• Pertumbuhan ekonomi • Dukungan pemerintah • Dukungan teknologi • Pertumbuhan penduduk • Kesadaran masyarakat untuk beli	• melihat peluang yang ada • Memahami kondisi lingkungan dalam berproduksi • Pengembangan produk • Mempertahankan kualitas SDM	• produk • Membebani biaya terhadap konsumen • Meningkatkan kegiatan promosi melalui iklan yang bersifat mengingatkan • memberikan <i>reward</i> bagi agen yang berprestasi • Mempersingkat proses pengajuan klaim • Kemampuan menjaga <i>image</i> AJB Bumiputera
<i>Threats:</i> • Tingkat persaingan • Tingkat inflasi yang berubah-ubah • Ketidakstabilan politik • Produk substitusi • Latar belakang sosial budaya masyarakat • Daya tawar pembeli	Strategi ST: • Melakukan inovasi produk • Meningkatkan daya saing melalui efektivitas dan kualitas produk • Menjalin hubungan <i>relationship</i> yang baik dengan pemegang polis • Menambah jangkauan daerah pemasaran • meningkatkan Profesionalitas manajemen dalam mengelola keuangan	Strategi WT: • Meningkatkan kualitas produk • Meminimalkan biaya tambahan • Meningkatkan komunikasi antara coordinator agen dan agen • Mempertahankan pangsa pasar yang telah dikuasai dan terus meningkatkan pangsa pasar • Selektif dalam perekrutan agen

Sumber : Data diolah

Berdasarkan hasil matriks diatas dapat diketahui bahwa kekuatan yang dimiliki oleh AJB Bumiputera sangat banyak dan memiliki peluang yang baik untuk tetap melakukan kegiatan bisnis asuransi. Namun terdapat ancaman dan kelemahan yang perlu mendapat perhatian khusus dari pihak AJB Bumiputera juga untuk tetap eksis di dunia bisnis tersebut. Jadi strategi yang dapat diterapkan AJB Bumiputera adalah sebagai berikut:

1) Strategi SO

Dapat dilihat bahwa Bumiputera memiliki banyak kekuatan begitu pun dengan peluang yang ada. Jadi untuk itu Bumiputera hanya perlu meningkatkan kekuatan yang diperoleh untuk menanggapi setiap peluang yang tercipta. Dengan *marketing intelligent* melalui penelitian dan pengembangan Bumiputera dapat cepat menilai peluang yang tercipta dengan memahami kondisi lingkungan dalam menawarkan produknya agar dapat diterima di pasar sasaran, selain itu Bumiputera dapat mengembangkan produknya dalam segmen tertentu untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang dituju. Untuk kesuksesan kegiatan tersebut

tentunya Bumiputera tetap mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki agar lebih bermanfaat bagi AJB Bumiputera.

2) Strategi WO

Selain memiliki banyak kekuatan namun terdapat kelemahan yang perlu diperhatikan oleh Bumiputera, dengan cara meminimalisir kelemahan tersebut atau lebih meningkatkan kekuatan yang telah dimiliki. Dengan membebani biaya tambahan terhadap pemegang polis dapat mengurangi biaya tidak terduga yang harus dikeluarkan Bumiputera, hal ini tentu menambah biaya yang harus dikeluarkan pemegang polis, untuk memperkecil anggapan tersebut maka Bumiputera dapat menambah sedikit manfaat terhadap produk yang dihasilkan agar bagi pemegang polis, biaya tersebut tidak dirasakan sebagai biaya tambahan yang ditanggungnya. Selain itu untuk meningkatkan Bumiputera dibenak pasar sasaran Bumiputera perlu melakukan kegiatan promosi melalui iklan atau mensponsori acara tertentu, walaupun dalam hal ini Bumiputera sudah merasa cukup dengan melakukan kegiatan pemasaran sekaligus penjualan melalui agen secara langsung. Pergantian agen sering terjadi di AJB Bumiputera, untuk itu Bumiputera harus lebih tegas terhadap hal-hal yang dapat mengakibatkan kerugian bagi Bumiputera seperti misalkan agen tersebut menceritakan hal-hal yang dapat merusak *image* Bumiputera, oleh karena itu Bumiputera perlu memperhatikan kebutuhan agen yang berkaitan dengan kegiatan para agen tersebut. Salah satunya dengan memberikan penghargaan tertentu atas prestasi yang diperoleh agen tersebut untuk Bumiputera, hal ini membantu para agen untuk tetap menjaga *image* Bumiputera walaupun sudah tidak ada kerjasama lagi antar keduanya. Kelemahan Bumiputera yang lainnya adalah proses pengajuan klaim yang panjang, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap penjualan produk, untuk itu Bumiputera dapat mempersingkat proses pengajuan klaim tersebut hal ini dapat menjadi nilai tambah bagi proses penjualan produk.

3) Strateg ST

Untuk mempertahankan posisi Bumiputera terhadap ancaman yang ada maka Bumiputera harus meningkatkan kekuatan untuk mendukung Bumiputera terhadap ancaman-ancaman tersebut. Untuk tetap eksis Bumiputera dapat melakukan inovasi produk, meningkatkan daya saing melalui efektifitas dan kualitas produk, menjalin hubungan relationship yang baik dengan pemegang polis, menambah daerah pemasaran, dan meningkatkan profesionalitas dalam mengelola keuangan yang dimiliki Bumiputera. Hal tersebut untuk meningkatkan daya saing Bumiputera, mengurangi daya tawar pembeli, dan untuk posisi yang nyaman dibidang keuangan terhadap ketidakstabilan tingkat inflasi.

4) Strategi WT

Untuk mengurangi kelemahan dan ancaman yang ada, Bumiputera dapat melakukannya dengan meningkatkan kualitas produk, meminimalkan biaya tambahan, meningkatkan komunikasi antar koordinator agen dengan agen, mempertahankan pangsa pasar yang telah dikuasai dan terus meningkatkan pangsa pasar, dan selektif dalam perekrutan agen. Dengan demikian kelemahan Bumiputera menjadi suatu kekuatan baru untuk tetap berkembang dan suatu ancaman hanya merupakan resiko yang tidak lepas dari bisnis, yang mungkin dari ancaman tersebut dapat diperoleh ide-ide baru untuk bisnis ini.

2. Analisa Kuantitatif

a. Analisis Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Analisis EFE matriks merupakan matriks yang menilai peluang dan ancaman perusahaan. Dalam menganalisis EFE Matriks menggunakan bobot dan *rating*. Pembobotan berkisar antara 0,05 (di bawah rata-rata), 0,10 (rata-rata), 0,15 (di atas-rata), dan 0,20 (sangat kuat). Sedangkan *rating* berkisar antara 1 (*major strength*), 2 (*minor strength*), 3 (*minor strength*), 4 (*mayor strength*). Berdasarkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan.

Berikut ini penilaian faktor-faktor eksternal yang menpengaruhi perusahaan untuk kemudian diambil kesimpulan dari hasil analisis EFE Matriks tersebut.

Tabel 4
Matriks External Factor Evaluation (EFE)

<i>Key External Factors</i>	<i>Bobot</i>	<i>Rating</i>	<i>Skor</i>
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
• Pertumbuhan pasar	0,10	4	0,40
• Pertumbuhan ekonomi	0,15	4	0,60
• Dukungan pemerintah	0,10	4	0,40
• Dukungan teknologi	0,10	4	0,40
• Pertumbuhan penduduk	0,05	3	0,15
• Kesadaran masyarakat untuk membeli	0,10	4	0,40
Ancaman (<i>Threats</i>)			
• Tingkat persaingan	0,10	2	0,20
• Tingkat inflasi	0,05	4	0,20
• Ketidakstabilan politik	0,05	3	0,15
• Produk substitusi	0,10	3	0,30
• Latar belakang sosial masyarakat	0,05	2	0,10
• Daya tawar pembeli	0,05	2	0,10
Jumlah	1,00		3,40

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan hasil analisis diatas total skor untuk EFE Matriks sebesar 3,40 menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal yang ada.

b. Analisis Matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE)

Analisis IFE Matriks merupakan matriks yang menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Seperti halnya EFE Matriks IFE Matriks juga menggunakan bobot dan *rating* untuk menganalisisnya. Pembobotan dan *rating* sama seperti halnya dalam EFE Matriks. Berikut ini penilaian faktor-faktor internal dalam perusahaan untuk kemudian diambil kesimpulan dengan IFE Matriks.

Tabel 5
Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

<i>Key Internal Factors</i>	<i>Bobot</i>	<i>Rating</i>	<i>Skor</i>
Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
• Produk yang bervariasi	0,05	4	0,20
• Kemampuan mengendalikan harga	0,05	3	0,15
• Harga yang beragam	0,05	3	0,15
• Promosi yang intensif	0,10	4	0,40
• SDM yang berkualitas	0,10	4	0,40
• Persyaratan daftar yang mudah	0,05	4	0,20
• Kekuatan di bidang yang kuat	0,10	4	0,40
• Bidang penelitian dan pengembangan yang inovatif	0,10	4	0,40
• Sistem informasi yang tepat waktu	0,05	3	0,15
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
• Harga produk tinggi	0,05	3	0,15
• Terdapat biaya tambahan	0,10	2	0,20
• Promosi yang kurang gencar	0,10	2	0,20
• Panjangnya proses pengajuan klaim	0,05	1	0,05
• Ketidaksesuaian antara informasi dengan kenyataan	0,05	2	0,10
Jumlah	1,00		3,25

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan penilaian diatas maka diperoleh total skor 3,25 yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah mempunyai kualitas sumber daya internal yang dapat diandalkan dalam usaha dibidang jasa ini.

c. Analisis Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE)

Matriks SPACE digunakan untuk menentukan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan sebuah diagram cartesius yang terdiri dari empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Penentuan kondisi perusahaan dengan menggunakan angka yang berkisar antara +1 (paling buruk) sampai +6 (paling baik) untuk variabel-variabel dari dimensi *Financial Strength* dan *Industry Strength*. Dan angka -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi *environmental Stability* dan *Competitive Advantage*.

Berikut pengukuran faktor-faktor yang digunakan untuk menentukan kondisi perusahaan.

Tabel 6
Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

<i>Financial Strenght (FS)</i>	<i>Rating</i>
• Tingkat pengembalian investasi perusahaan	6
• Likuiditas	4
• Modal kerja	6
• Resiko dalam bisnis perusahaan	3
Jumlah	19
<i>Industry Strenght (IS)</i>	
• Potensi pertumbuhan	6
• Potensi laba	6
• Stabilitas keuangan	6
• Penggunaan sumber daya	6
Jumlah	24
<i>Environmental Stability (ES)</i>	
• Tingkat inflasi	-4
• Variabilitas permintaan	-3
• Pemanfaatan kapasitas dan produksi	-3
• Hambatan masuk kedalam pasar	-2
Jumlah	-12
<i>Competitive Advantage (CA)</i>	
• Pangsa pasar	-2
• Kualitas produk	-2
• Tekanan persaingan	-2
• Penggunaan kapasitas dari pesaing	-2
Jumlah	-8

Sumber : Data Diolah

Dari tabel diatas diperoleh:

$$\text{Rating rata-rata: FS} = 19 : 4 = 4,75$$

$$\text{ES} = -12 : 4 = -3$$

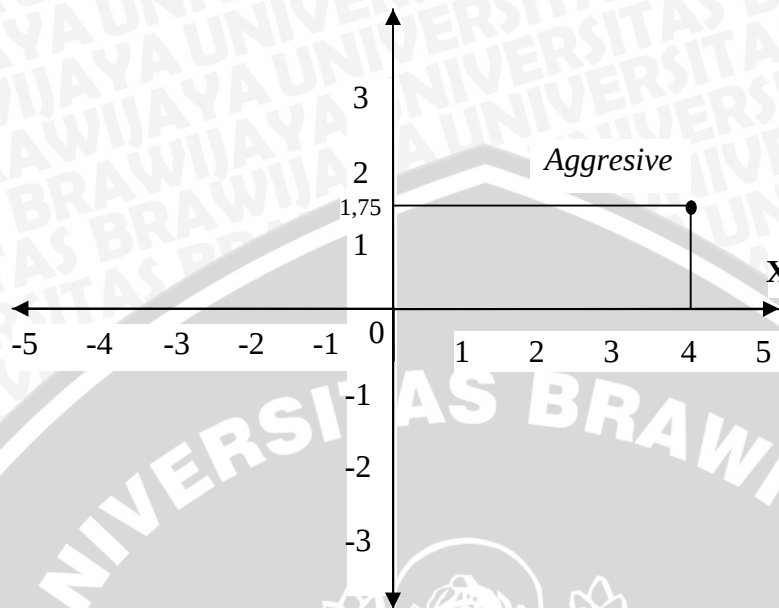
$$\text{Vektor arah Y} = 1,75$$

$$\text{Rating rata-rata: IS} = 24 : 4 = 6$$

$$\text{CA} = -8 : 4 = -2$$

$$\text{Vektor arah X} = 4$$

Grafik 1
Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)



Sumber : Data diolah

Berdasarkan pengurukan diatas dapat dilihat bahwa strategi yang digunakan adalah strategi agresif, di mana perusahaan dapat menggunakan kekuatan internalnya untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal, dan menghindari dari ancaman eksternal. Berkaitan dengan strategi agresif ini dapat dipilih antara lain: pertumbuhan integrative, pertumbuhan intensif, diversifikasi atau kombinasi ketiganya.

d. Analisis Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSP)

Setelah mengetahui posisi perusahaan maka berikutnya adalah bagaimana menentukan strategi mana yang paling cocok untuk diterapkan pada perusahaan. Penentuan strategi dilakukan dengan menggunakan Matriks QSP. Matriks QSP dilakukan dengan cara memberikan bobot berdasarkan rekomendasi dari Matriks EFE dan Matriks IFE dan memberikan nilai *Attractiveness Score* (AS) yang berkisar antara 1 (tidak menarik) sampai 4 (sangat menarik) untuk menentukan *Total Attractiveness Score* (TAS) yang didapat dari perkalian *Weight* dan AS. *Total Attractiveness Scores* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing strategi.

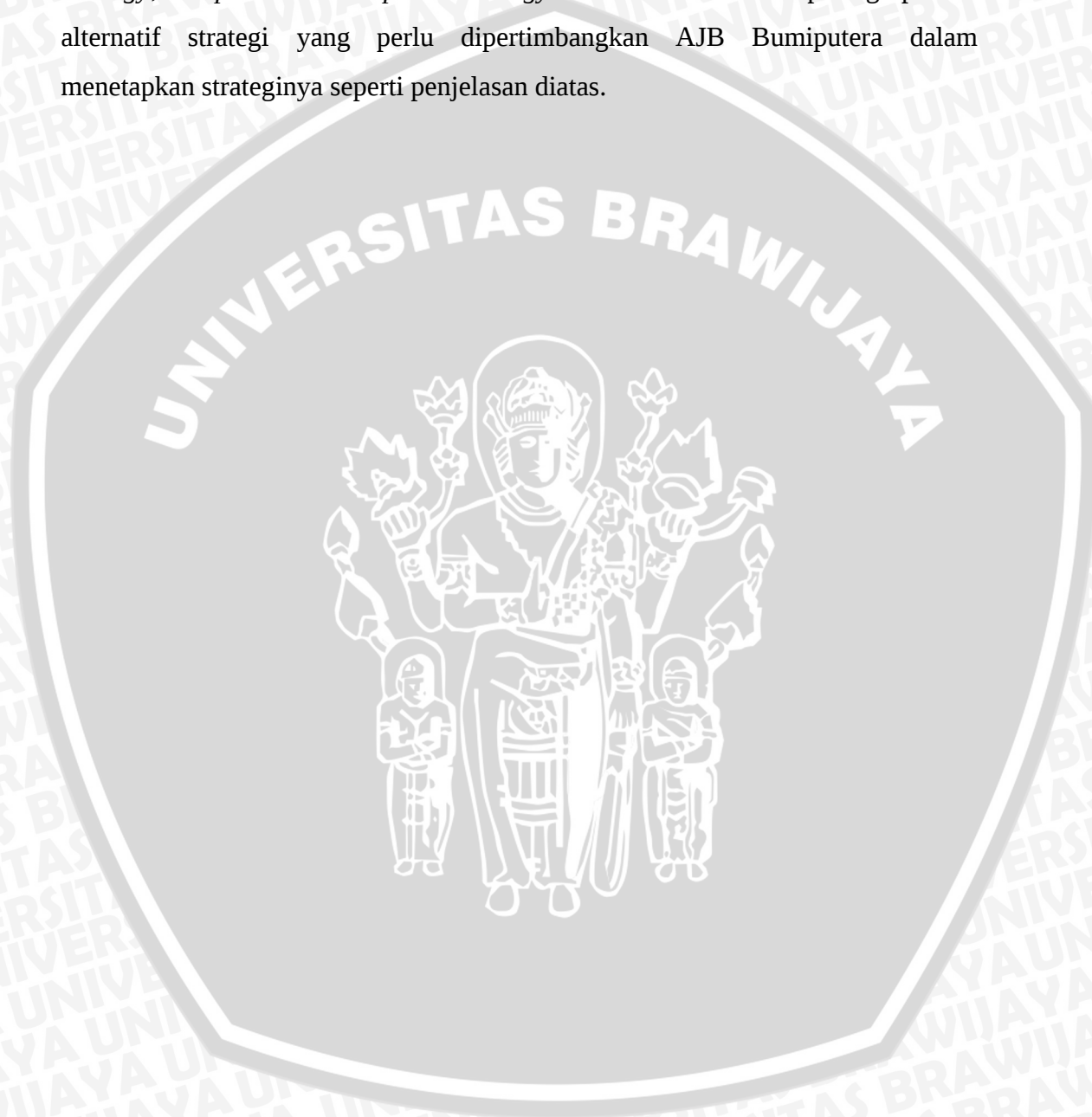
Berikut penentuan *Attractiveness Score* terhadap strategi yang direkomendasikan Matriks SPACE dan berdasarkan *Critical Factors* yang diukur dengan Matriks EFE dan Matriks IFE.

Tabel 7
Matriks Quantitative Strategic Planning

<i>Critical Succes Factors</i>	<i>Weight</i>	Strategi Pertumbuhan Integratif		Strategi Pertumbuhan Intensif		Strategi Diversifikasi	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang (<i>Opportunities</i>)							
• Pertumbuhan pasar	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
• pertumbuhan ekonomi	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
• Dukungan pemerintah	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
• Dukungan teknologi	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
• Pertumbuhan penduduk	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
• Kesarasan masyarakat untuk membeli	0,05	4	0,20	4	0,40	4	0,20
Ancaman (<i>Threats</i>)							
• Tingkat persaingan	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
• Tingkat inflasi	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
• Ketidakstabilan politik	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
• Produk substitusi	0,10	3	0,10	3	0,30	3	0,30
• Latar belakang sosial budaya masyarakat	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
• Daya tawar pembeli	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Kekuatan (<i>Strengths</i>)							
• Produk yang bervariasi	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
• Kemampuan mengendalikan harga	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
• Harga beragam	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
• Promosi yang intensif	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
• SDM yang berkualitas	0,10	4	0,30	4	0,40	4	0,40
• Syarat daftar yang mudah	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
• Kekuatan di bidang keuangan	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
• Bidang penelitian dan pengembangan yang inovatif	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
• Sistem informasi yang tepat waktu	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10
Kelemahan (<i>Weakness</i>)							
• Harga produk yang tinggi	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
• Terdapat biaya tambahan	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
• Promosi kurang gencar	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30
• Panjangnya proses pengajuan klaim	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
• Ketidaksesuaian informasi dan kenyataan	0,05	1	0,05	1	0,10	2	0,10
Total			5,50		6,35		5,80

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan kedua alternatif strategi yang diuji diatas ternyata strategi pertumbuhan intensif memiliki TAS tertinggi yaitu 6,35 sehingga terpilih menjadi strategi yang diterapkan oleh AJB Bumiputera. Strategi pertumbuhan intensif memiliki tiga pilihan yaitu *market penetration strategy*, *market development strategy*, dan *product development strategy*. Oleh karena itu terdapat tiga pilihan alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan AJB Bumiputera dalam menetapkan strateginya seperti penjelasan diatas.



BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada AJB Bumiputera 1912 Malang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Produk

Produk yang dikeluarkan Bumiputera adalah beragam sesuai dengan usia dan pekerjaan tertanggung, memberikan nilai dan manfaat yang sesuai dengan kebutuhan dari calon pemegang polis

2. Harga

Harga yang diberikan terhadap Pemegang Polis bervariasi sesuai dengan kemampuan Pemegang Polis. Namun bila dibandingkan jenis usaha yang sama harga yang ditetapkan AJB Bumiputera cukup tinggi, hal ini berkaitan dengan manfaat yang akan diperoleh oleh Pemegang Polis.

3. Promosi

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh AJB Bumiputera adalah lebih mengandalkan kegiatan promosi yang bersifat *face to face*. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan lebih murah dan efisien.

4. Orang

AJB Bumiputera selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mengadakan evaluasi bulanan terhadap karyawannya. Selain itu terdapat pelatihan-pelatihan yang dirancang secara khusus untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dilaksanakan setiap tiga bulan, serta mengikutsertakan karyawannya dalam seminar-seminar tertentu yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan guna menambah pengetahuan karyawan dibidangnya masing-masing.

5. Proses

Dengan kemudahan administrasi Bumiputera berusaha untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal terhadap tertanggung.

B. SARAN

Berdasarkan analisis matriks yang telah dilakukan terhadap AJB Bumiputera, maka strategi yang dapat disarankan oleh penulis adalah:

- 1 Melakukan kegiatan pemasaran yang lebih baik dalam usaha meningkatkan pangsa pasar yang semakin tergerus dengan adanya tingkat persaingan yang ketat. Hal ini dapat dilakukan dengan menambah lini produk, menambah tenaga penjual atau agen, melakukan kegiatan promosi yang lebih gencar tetapi tetap proporsional dengan keadaan AJB Bumiputera dan target yang diharapkan.
- 2 Secara nasional AJB Bumiputera telah dikenal. Namun hal itu tidak cukup untuk terus berkembang. Oleh karena itu hendaknya AJB Bumiputera tetap menjalin hubungan *relationship* dengan para nasabah. Hal ini selain sebagai usaha untuk tetap mempertahankan nasabah tetapi juga sebagai salah satu usaha pemasaran. Jadi apabila jasa yang diterima oleh tertanggung memuaskan maka ia akan menginformasikan (*word of mouth*) kepada para calon yang dianggap potensial. Kegiatan ini sangat mendukung mengingat AJB Bumiputera merupakan jenis asuransi yang bersifat mutual atau usaha bersama.
- 3 Dengan mengandalkan divisi atau bidang *Research and Development* sebagai sumber informasi, hendaknya Bumiputera terus melakukan inovasi terhadap produk-produk yang ditawarkan.
- 4 Meningkatkan sumber daya perusahaan secara keseluruhan agar mampu bersaing di bidang usaha yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, Payne. 2000. *The Essence of Services Marketing*; Alih Bahasa, Fandy Tjiptono - Edisi II - Yogyakarta: Andi
- Assauri, Sofijan. 2004. *Manajemen Pemasaran*, Edisi I. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Chandra, Gregorius. 2002. *Strategi dan Program Pemasaran*, Edisi 1. Yogyakarta: Andi.
- Jatmiko. 2003. *Manajemen Strategik*. Malang: UMM Press.
- Hunger, David dan Wheelen L. Thomas. 2003. *Management Strategis*; Alih Bahasa Julianto Agung S. SE., S. Kom – Edisi II – Yogyakarta: Andi
- Kotler, Philip. 2005. *Marketing Management*; Alih Bahasa, Benyamin Molan - Edisi II-Jakarta: Indeks.
- 2000. *Marketing Management*; Alih Bahasa, Benyamin Molan - Edisi I-Jakarta: Indeks.
- dan Armstrong Gary. 2004. *Dasar-Dasar Pemasaran*; Alih Bahasa, Alexander Sindoro - Edisi IX - Yogyakarta: Indeks.
- Kusnadi. 2000. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Lupiyoadi, Rambat dan Hamdani A. 2006. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lupiyoadi, Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik*, Edisi I. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad, Suwarsono. 2002. *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*, Edisi III. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Nazir, Muhammad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indo.
- Simamora, Bilson. 2004. *Riset Pemasaran: Falsafah, Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tjiptono, Fandy. 2004. *Pemasaran Jasa*. Malang: Banyumedia Publishing.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action: Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Badan pusat statistik. 2007. "Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan I 2007", diakses pada tanggal 2 Juli 2007 dari <http://www.bps.go.id>

..... 2007. "Perkembangan Indeks Harga Konsumen/Inflasi", diakses pada tanggal 2 Juli 2007 dari <http://www.inflasi.go.id>

Bumiputera 1912. 2007. "Tentang Bumiputera", diakses pada tanggal 13 Juni 2007 dari <http://www.bumiputera.co.id>

