

**PENERAPAN ANALISIS *STRENGTH, WEAKNESSES,*
OPPORTUNITIES, THREATS (SWOT) SEBAGAI DASAR
PENETAPAN STRATEGI PEMASARAN**

(Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**



Oleh

DELLA MADHA MYRISTICA

0510322002

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN PEMASARAN
MALANG
2008**

MOTTO

Love is patient

Love is kind

It does not envy

It does not boast

Is not proud

It is not rude

It is not self seeking

It is not easily angered

It keeps no record of wrongs

Love does not delight in evil

But rejoices with the truth

It always protects

Always trust, Always hopes

Always perseveres

Love never fails

But where there are prophecies

They will cease

Where there are tongues

They will cease

Where there is knowledge

It will pass away

(I Corinthians 13:4-8)

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Senin
Tanggal : 7 Juli 2008
Jam : 10.00 WIB
Skripsi atas nama : Della Madha Myristica
Judul : Penerapan Analisis *Strength, Weaknesses, Oportunities, Threats* (SWOT) Sebagai Dasar Penetapan Strategi Pemasaran (Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Prof. Drs. Achmad Fauzi Dh, MA

Ketua

Drs. Edy Yulianto, MP

Anggota

DR. Srikandi Kumadji, MS

S.sos, M.Si

Anggota

Andriani Kusumawati,

Anggota

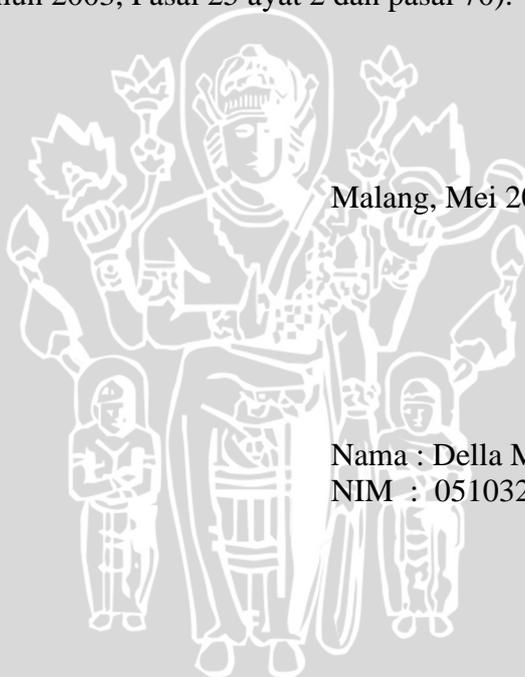
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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 dan daftar pustaka.

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

Malang, Mei 2008

Nama : Della Madha Myristica
NIM : 0510322002



RINGKASAN

Della Madha Myristica, 2008, **Penerapan Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) sebagai Dasar Penetapan Strategi Pemasaran (Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office)**, Prof. Drs. Achmad Fauzi Dh, MA, Drs. Edy Yulianto, MP, 90 hal + xiii

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* merupakan perusahaan asuransi jiwa tertua dan satu-satunya BUMN yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa. Layanan jasa asuransi yang ditawarkan terbagi menjadi dua bagian yaitu produk asuransi perorangan dan produk asuransi kumpulan.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian dilaksanakan di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* yang berlokasi di Jl. Merdeka Barat no. 4-6 Malang. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi lingkungan internal yang dianggap sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan, lingkungan eksternal yang dapat menjadi peluang dan ancaman, dan menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan. Teknik analisis datanya adalah dengan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya dan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis IFAS, EFAS, SWOT, Matriks *Internal-External* (IE) dan Matriks QSPM.

Berdasarkan hasil analisis IFAS dapat diketahui bahwa kekuatan memiliki produk yang bervariasi, letak kantor yang strategis, proses yang tidak berbelit-belit, sumber daya manusia yang memiliki loyalitas, satu-satunya perusahaan asuransi milik pemerintah, dan ekuitas merek yang baik. Kelemahan yang dimiliki adalah promosi yang dilakukan kurang gencar, tingkat pendidikan karyawan kurang, memiliki produk yang berkaitan dengan kurs dollar yang berfluktuatif, pangsa pasar yang masih rendah, dan masih ada SDM yang belum memanfaatkan teknologi secara maksimal.

Melalui analisis EFAS diketahui bahwa PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* memiliki beberapa peluang yang harus dimanfaatkan, antara lain kemajuan teknologi, jumlah penduduk yang meningkat, tingkat pendidikan yang semakin tinggi, pendapatan masyarakat meningkat dan potensi pasar yang bisa dimanfaatkan cukup besar. Ancaman tingkat inflasi yang belum stabil, ancaman pendatang baru, persaingan diantara perusahaan asuransi jiwa, citra perusahaan BUMN yang masih buruk di masyarakat, citra asuransi yang masih kurang bagus di mata masyarakat.

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS untuk sumbu horizontal matriks IE ini adalah IFAS total *weight score* sebesar 3,10 sedangkan sumbu vertikalnya adalah EFAS total *weight score* sebesar 3,40. maka dari hasil analisis matriks IE di atas diketahui bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran I, strategi-strategi yang cocok bagi perusahaan adalah strategi intensif atau strategi terintegrasi. Untuk menentukan strategi yang paling tepat untuk perusahaan maka digunakan matriks QSPM dan hasil analisis tersebut menyebutkan bahwa strategi intensif adalah strategi yang sebaiknya diprioritaskan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan YME, atas rahmat dan karunia-Nyalah sehingga peneliti dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “Penerapan Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) sebagai Dasar Penetapan Strategi Pemasaran (Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*) “ .

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Dalam menyelesaikan skripsi ini peneliti banyak sekali mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, untuk itulah pada kesempatan ini tak lupa peneliti sampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Yogi Sugito selaku Rektor Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Prof. Drs. Achmad Fauzi Dh, MA selaku Dosen Pembimbing pertama yang telah memberikan saran dan bimbingannya dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Edy Yulianto, MP selaku Dosen Pembimbing kedua yang juga telah memberikan saran dan bimbingannya sehingga skripsi ini dapat selesai.
5. Bapak dan Ibu Dosen staf pengajar jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu dan pengalamannya.
6. Pihak perusahaan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*, yang telah memberikan izin serta kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian skripsi ini.
7. Ibu tercinta, serta saudara-saudaraku tersayang terima kasih atas dukungan doa serta bantuan baik material maupun spritual.

8. Semua sahabat dan temanku tercinta, terima kasih atas perhatian, waktu, serta dukungannya selama ini.
9. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu terselesaikannya Skripsi ini.

Penyusun menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kelemahan yang terdapat dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan keterbatasan kemampuan dan pengetahuan peneliti. Untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun dan bermanfaat sangat diharapkan.

Akhirnya peneliti berharap semoga penelitian ini bisa bermanfaat bagi kita semua.

Malang, Juni 2008

Peneliti



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR MATRIKS	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kontribusi Penelitian	4
E. Sistematika Pembahasan	5
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	6
B. Analisis <i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT)	9
1. Pengertian Analisis <i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT)	9
2. Cara Membuat Analisis <i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT)	9
C. Strategi	11
1. Pengertian Strategi	11
2. Manajemen Strategis	11
3. Proses manajemen strategis	12
D. Hubungan Analisis SWOT dengan Strategi	14
E. Analisis Lingkungan	14
1. Analisis Lingkungan Internal	14
a. Sumber daya perusahaan	15
b. Kemampuan perusahaan	16
c. Kompetensi inti	17
2. <i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i> (IFAS) atau Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	18
3. Analisis Lingkungan Eksternal	19
a. Lingkungan Khusus	19
b. Lingkungan Umum	20
4. <i>Eksternal Strategic Factors Analysis Summary</i> (EFAS) atau Matriks <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE)	21
F. Alat-alat Analisis	23

1. Matriks SWOT	23
2. <i>Internal External Matrix (IE)</i>	24
3. Matriks <i>Quantitative Strategies Planning (QSPM)</i>	28
G. Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu	30

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	34
B. Fokus Penelitian	34
C. Lokasi dan Situs Penelitian	34
D. Sumber Data	34
E. Teknik Pengumpulan Data	35
F. Analisis Data	36

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	38
B. Analisis Lingkungan	62
1. Analisis Lingkungan internal	62
a. Sumber Daya Perusahaan	62
b. Kompetensi inti	65
2. Analisis Lingkungan Eksternal	66
a. Lingkungan Khusus	66
b. Lingkungan Umum	67
C. Analisis Data	69
a. Analisis Faktor Internal (IFAS)	69
a. Kekuatan (<i>Strengths</i>)	69
b. Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	71
b. Analisis Faktor Eksternal (EFAS)	75
a. Peluang (<i>Opportunities</i>)	75
b. Ancaman (<i>Threats</i>)	77
3. Matriks SWOT	81
4. Matriks <i>External-Internal (IE)</i>	84
5. Matriks <i>Quantitative Strategies Planning (QSPM)</i>	85

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	89
B. Saran	90

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1	Komponen dan Implikasi Sumber Daya Berwujud dan Tidak Berwujud	16
2	Contoh Kemampuan Perusahaan	17
3	Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan	30
4	Jumlah Penduduk Kota Malang	68
5	Tingkat Pendidikan Karyawan di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang <i>Regional Office</i>	72
6	Upah Minimum Regional Daerah Tahunan Kota Malang	77
7	Laju Inflasi Kota Malang	78
8	Daftar Perusahaan Asuransi Jiwa di Kota Malang	79



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1	Analisis SWOT	10
2	Proses Manajemen Strategis	12
3	Lingkungan Eksternal	19



DAFTAR MATRIKS

No	Judul	Hal
1	<i>Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	19
2	<i>Eksternal Factor Evaluation (EFE)</i>	23
3	<i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)</i>	24
4	<i>Matriks Internal-External (IE)</i>	26
5	<i>Quantitative Strategies Planning (QSPM)</i>	29
6	<i>Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office</i>	74
7	<i>Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office</i>	80
8	<i>Matriks Strengths Weaknesses Opportunities Threat (SWOT) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office</i>	82
9	<i>Matriks Internal-External (IE) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office</i>	84
10	<i>Quantitative Strategies Planning (QSPM) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office</i>	85

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Proses pembangunan nasional yang berlangsung telah mampu menghasilkan kemajuan-kemajuan yang cukup berarti bagi kehidupan bermasyarakat Indonesia. Hal ini sesuai dengan hakekat dari pembangunan Nasional yaitu merupakan proses perubahan terus-menerus menuju kemajuan dan perbaikan kearah tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan tujuan pembangunan nasional adalah mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, untuk itu pembangunan nasional harus dilakukan secara teratur, berencana dan bertahap sehingga memungkinkan tercapainya peningkatan pembangunan nasional dan taraf hidup atau kesejahteraan seluruh rakyat. Titik berat pembangunan jangka panjang adalah pembangunan bidang ekonomi yang diharapkan dapat meningkatkan kesempatan kerja dan produktivitas serta mendorong kegiatan di berbagai sektor pembangunan.

Salah satu usaha yang sampai saat ini masih terus dikembangkan adalah usaha bidang jasa asuransi Hal ini dapat dilihat dari perkembangan dunia yang tidak menentu saat ini menyebabkan resiko yang semakin besar yang semakin sulit diprediksi karena itu jasa asuransi memiliki prospek yang baik di masa datang untuk membantu para pelaku bisnis mengurangi resiko mereka.

Persaingan dunia bisnis saat ini menuntut para pelaku bisnis untuk dapat semakin meningkatkan kualitas serta nilai yang berbeda dengan para pesaing hal ini dapat diwujudkan melalui produk dan jasa. Namun perkembangan saat ini menuntut perusahaan untuk lebih mampu dan peka terhadap kondisi kehidupan masyarakat yang telah berubah dan lebih kompleks dan disertai perkembangan teknologi yang semakin pesat. Konsumen saat ini tidak hanya membutuhkan produk yang berkualitas tetapi lebih mengarah kepada kebutuhan jasa yang memiliki nilai dan manfaat lebih bagi konsumen itu sendiri.

Lingkungan internal maupun eksternal mempengaruhi usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Setiap perusahaan harus mempelajari kondisi

lingkungannya untuk memperoleh input strategis yang digunakan untuk memilih langkah strategis dalam mencapai profitabilitas yang tinggi. Saat ini tidak dapat lagi perusahaan hanya mengandalkan keunggulan internal perusahaan tanpa memperhatikan kondisi lingkungan usahanya. Saat ini perusahaan harus selalu mengawasi dan mengikuti perkembangan pesaingnya agar dapat terus eksis di dunia bisnis yang ditekuninya.

Perusahaan-perusahaan dalam sektor industri baik barang maupun jasa merupakan sistem yang sifatnya terbuka dan dinamis sehingga aktifitasnya sangat dipengaruhi oleh lingkungan dimana perusahaan itu berada.

Lingkungan internal perusahaan memiliki sifat terkontrol (*controllable*) dalam arti lingkungan ini dapat dikendalikan oleh perusahaan. Sedangkan lingkungan eksternal perusahaan memiliki sifat yang sebaliknya yaitu tidak terkontrol (*uncontrollable*), yang artinya setiap perubahan yang terjadi di lingkungan ini tidak dapat dikendalikan perusahaan.

Dalam menjalankan aktifitasnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan suatu perusahaan yang mampu mengenal dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan dalam hal ini lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, akan lebih berhasil dalam mempertahankan diri dan dapat terus berkembang pada kondisi yang ketat saat ini. Jika pada waktu yang lalu produsen dapat memaksakan kehendaknya kepada konsumen maka yang terjadi saat ini adalah pergeseran dimana konsumen yang menentukan dan memaksakan kehendaknya pada produsen.

Hal ini disebabkan semakin banyaknya pilihan yang disediakan pasar terhadap suatu produk barang atau jasa, selain itu adalah orientasi produsen yang harus selalu tanggap terhadap keinginan dan kebutuhan dari masyarakat sebagai konsumen. Sehingga produsen terus dipaksa untuk membuat produk yang sesuai dengan nilai dan keinginan konsumen. Dengan demikian reorientasi konsep perencanaan strategis sangat diperlukan. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk menganalisis adanya perubahan-perubahan lingkungan adalah melalui analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT). Pengenalan akan kekuatan (*strength*) yang dimiliki akan membantu organisasi untuk tetap menaruh perhatian dan melihat peluang (*opportunities*) baru, sedangkan penilaian yang

jujur terhadap kelemahan (*weaknesses*) yang ada akan memberikan bobot realisme pada rencana-rencana yang akan dibuat organisasi.

Seperti yang diungkapkan dalam Rangkuti (2004:18-19), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan Peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan Ancaman (*Threats*).

Jadi analisis SWOT adalah analisis yang digunakan perusahaan untuk merumuskan strategi dengan cara melakukan analisis kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) melalui telaah terhadap kondisi internal perusahaan, serta analisis mengenai peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi melalui telaah terhadap kondisi eksternal perusahaan.

Salah satu dari perusahaan asuransi yang sampai saat ini terus mengembangkan usahanya adalah perusahaan Asuransi Jiwasraya Malang yang berusaha untuk terus ikut bersaing dalam dunia jasa asuransi.

Berhasil atau tidaknya produk jasa dari Asuransi Jiwasraya Malang ini dalam menembus pasar tidak lepas dari strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan tersebut yaitu dengan menggunakan strategi pemasaran yang tepat. Dengan strategi pemasaran yang baik dan tepat akan membuat perusahaan Asuransi Jiwasraya Malang dapat bertahan di tengah persaingan jasa asuransi yang ada saat ini. Untuk itu perusahaan Asuransi Jiwasraya Malang harus mampu menetapkan suatu strategi pemasaran yang tepat, salah satu caranya yaitu dengan menggunakan analisis SWOT.

Dari dasar pemikiran dan uraian di atas yang dapat membuat penulis tertarik untuk mengupas lebih dalam mengenai analisis kekuatan (*Strengths*) dan Peluang (*Opportunities*), kelemahan (*Weaknesses*) dan Ancaman (*Threats*) sebagai salah satu cara untuk menetapkan strategi perusahaan dalam bentuk tulisan skripsi. Judul skripsi yang dikembangkan adalah: Penerapan Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) sebagai Dasar Penetapan Strategi Pemasaran (Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*)

B. Perumusan Masalah

Pembatasan permasalahan serta waktu penggunaan strategi yang dihasilkan dari skripsi ini adalah sesuai dengan keadaan pada saat penulis melakukan

penelitian dan strategi berlaku dalam waktu panjang selama masih relevan dengan keadaan (belum mengalami perubahan yang berarti). Penulis harus melakukan pembatasan karena sifat dari perubahan yang serba tidak pasti dan tidak terkontrol (*uncontrollable*).

Perumusan masalah dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan Asuransi Jiwasraya Malang?
2. Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threats*) apa yang terdapat dalam perusahaan Asuransi Jiwasraya Malang?
3. Alternatif strategi apa yang tepat bagi perusahaan Asuransi Jiwasraya Malang?

C. Tujuan penelitian

Dari perumusan masalah yang telah ditentukan dalam penelitian ini mempunyai beberapa tujuan.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan Asuransi Jiwasraya Malang.
2. Mengetahui Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threats*) yang terdapat dalam perusahaan Asuransi Jiwasraya Malang.
3. Memberikan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan Asuransi Jiwasraya Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Penulis mengharapkan hasil dari penelitian yang dituliskan dalam bentuk skripsi ini merupakan hasil dari proses penelitian yang benar dan berasal dari data yang valid dan akurat sehingga dapat menghasilkan kontribusi penelitian berupa:

1. Bagi perusahaan adalah sebagai sumbangan pemikiran dan pertimbangan untuk menetapkan strategi perusahaan khususnya mengenai analisa Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threats*).

2. Bagi pihak lain adalah sebagai referensi bagi penelitian sejenis yang dilakukan berikutnya, untuk mengembangkan ilmu manajemen strategis.

E. Sistematika Pembahasan

Seluruh rangkaian penulisan hasil penelitian ini dibahas dalam lima bab yang terdiri atas:

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Berisi landasan teori yang relevan dengan penelitian yang dilakukan, berisi tentang penelitian terdahulu, pengertian analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), pengertian strategi, hubungan analisis SWOT dengan strategi, analisis lingkungan internal dan eksternal, dan alat-alat analisis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Membahas metode yang digunakan dalam penulisan skripsi yaitu berisi tentang jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi pembahasan dan hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB V : PENUTUP

Berisi kesimpulan dan saran

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

B. Penelitian Terdahulu

1. Wardhana (2003)

Penelitian yang dilakukan berjudul “Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman sebagai Dasar Penetapan Strategi Perusahaan untuk Memperoleh Keunggulan Bersaing (Studi pada Perusahaan Angkutan Gelang Model Selong-Lotim-NTB)”.

Dalam laporannya digunakan jenis penelitian deskriptif yang menjelaskan tentang keadaan perusahaan dari sisi lingkungan eksternal dan internal. Alat analisis yang digunakannya antara lain *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), *Grand strategy*, matriks profil kompetitif dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

Berdasarkan hasil analisis matriks profil kompetitif dapat diketahui bahwa perusahaan memiliki nilai total persaingan 2,90 yang berarti perusahaan lebih unggul daripada pesaing meskipun kalah jumlah armada dan bila dihubungkan dengan keadaan pertumbuhan pasar industri jasa angkutan di kabupaten Lombok Timur melalui analisis matriks *grand strategy* maka diperoleh titik hubung yang berada di kuadran I. Artinya posisi perusahaan strategis. Strategi yang digunakan adalah ekspansi dan konsentrasi (penetrasi pasar dan pengembangan produk). Hasil analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dengan analisis internal dan eksternal, kemudian diformulasikan dengan menggunakan analisis *SWOT* dan matriks *grand strategy* serta membuat matriks *QSPM* akhirnya didapatkan dua buah alternatif strategi yang cocok untuk diterapkan yaitu strategi ekspansi melalui diversifikasi usaha dan strategi stabilitas dengan konsentrasi pada pembenahan internal perusahaan.

Dari hasil penelitian dan analisa yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan akhir bahwa peluang PO. Gelang Model sangat besar untuk berkembang dan menjadi *market leader* pada industri jasa transportasi di kabupaten Lombok Timur.

2. Masrul (2003)

Penelitian yang berjudul "Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran (Suatu Kajian Analisis Lingkungan Makro dan Mikro pada PT. Asuransi Jiwasraya Malang)."

Dalam laporannya, jenis penelitian yang digunakannya adalah jenis penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menguraikan karakteristik/sifat-sifat tentang suatu keadaan pada waktu tertentu serta berakar pada pengetahuan tentang variabel-variabel pemasaran. Variabel pemasaran yang digunakan dalam penelitiannya digolongkan dalam tiga kelompok, yaitu lingkungan umum industri, lingkungan persaingan dan lingkungan internal perusahaan.

Obyek penelitian dilakukan di PT. Asuransi Jiwasraya Malang. Alat analisis yang digunakan peneliti dalam menganalisis lingkungan makro dan mikro perusahaan adalah analisis *Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP)*, analisis *Strategic Advantage Profile (SAP)*, dan analisis *Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT)*.

Berdasarkan hasil analisis *ETOP* yang dilakukan dapat diketahui kondisi demografi, ekonomi, sosial budaya, dan pemerintah. Dalam jumlah penduduk wilayah Malang yang selalu meningkat, dapat menjadi pasar potensial dalam memasarkan produk asuransi. Disamping itu, sejauh ini pemerintah cukup mendukung perkembangan industri asuransi di Indonesia melalui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkannya sebagai upaya terwujudnya industri asuransi yang sehat. Sehingga nantinya akan memberi dampak positif bagi industri asuransi.

Hasil analisis *SAP* menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan masih perlu dibenahi. Dalam hal ini perusahaan memiliki kekuatan dalam hal sumber daya manusia dan ini merupakan potensi yang dapat dikembangkan di masa mendatang. Dari hasil analisis terhadap pemasaran perusahaan diketahui bahwa Jiwasraya unggul di bidang produk dan harga polisnya. Sedangkan dari segi distribusi, promosi dan pelayanannya masih perlu ditingkatkan. Akan tetapi untuk faktor internal yang lainnya, yaitu operasional dan keuangan perlu dilakukan pembenahan, karena itulah perusahaan perlu melaksanakan strategi

pertumbuhan internal yang ditekankan pada penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Pihak manajemen perusahaan, dalam hal ini adalah PT. Asuransi Jiwasraya disarankan untuk terus memantau lingkungan eksternalnya sehubungan dengan perubahan yang terjadi begitu cepat, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan strategi yang akan dilakukan dan memadukan kondisi tersebut dengan kemampuan yang dimiliki serta selalu memperhatikan persaingan yang terjadi.

3. Salim (2004)

Penelitian yang dilakukan berjudul "Analisis Lingkungan Bisnis Sebagai Dasar Penentuan Strategi (Studi terhadap Kartu Seluler Fren Mobile-8 Center Malang)".

Jenis penelitian yang digunakan dalam laporannya adalah deskriptif penelitian yang dilakukannya bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal yang dianggap sebagai kekuatan dan kelemahan perusahaan, lingkungan eksternal yang dapat menjadi peluang dan ancaman, mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan bisnisnya dan menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan. Obyek penelitiannya yaitu perusahaan kartu seluler fren pada mobile-8 Center Malang.

Teknik analisis datanya adalah dengan mengumpulkan data sebanyak-banyaknya dan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis *EFAS*, *IFAS*, *SWOT*, Matriks *Internal-Eksternal* dan Matriks *QSPM*.

Berdasarkan hasil analisis *EFAS* dapat diketahui bahwa kekuatan Mobile-8 terletak pada teknologi yang dipakai, layanan dan fitur yang terdapat dalam kartu seluler *Fren*, promosi yang dilakukan tarif yang lebih murah dan adanya hubungan baik dengan pesaing. Kelemahan yang dimiliki adalah jangkauan wilayah layanan yang kurang jelas, pengalaman sebagai operator seluler, kurangnya handset CDMA, dan layanan yang belum diketahui masyarakat secara luas.

Melalui analisis *IFAS* diketahui bahwa Mobile-8 memiliki beberapa peluang yang harus dimanfaatkan, antara lain jumlah produk yang semakin meningkat, kemajuan industri seluler, kondisi perekonomian yang semakin

membalik dan adanya kebijakan pemerintah tentang tarif. Ancaman yang dihadapinya adalah hadirnya pendatang baru, persaingan dalam penetapan tarif produk, labilnya kondisi politik dan kermanan, serta pergerakan nilai tukar Rupiah yang belum stabil.

C. Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

1. Pengertian Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

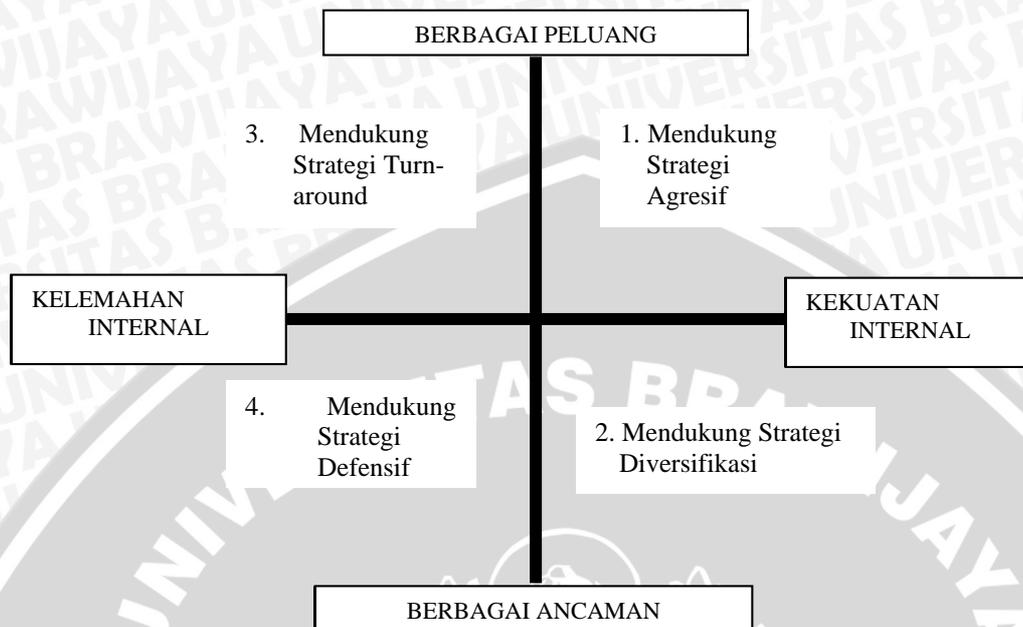
Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2004:18). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategis planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT.

2. Cara Membuat Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, karena itu kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2004:19) analisa SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*).

Gambar 1
Analisis SWOT



Sumber: Rangkuti (2004:19)

Kuadran 1: ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi di lain pihak ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal

C. Strategi

1. Pengertian Strategi

Menurut Stephanie K. Marrus strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. (Umar,2005:31). Selain definisi strategi yang sifatnya umum, ada yang lebih khusus, misalnya dua orang pakar strategi, Hamel dan Prahalad yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yang terjemahannya sebagai berikut ini:

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 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. (Umar, 2005:31).

Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

2. Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. (Robbins dan Coulter , 2004:196).

Sedangkan menurut Hunger dan Wheelen (2002:4) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

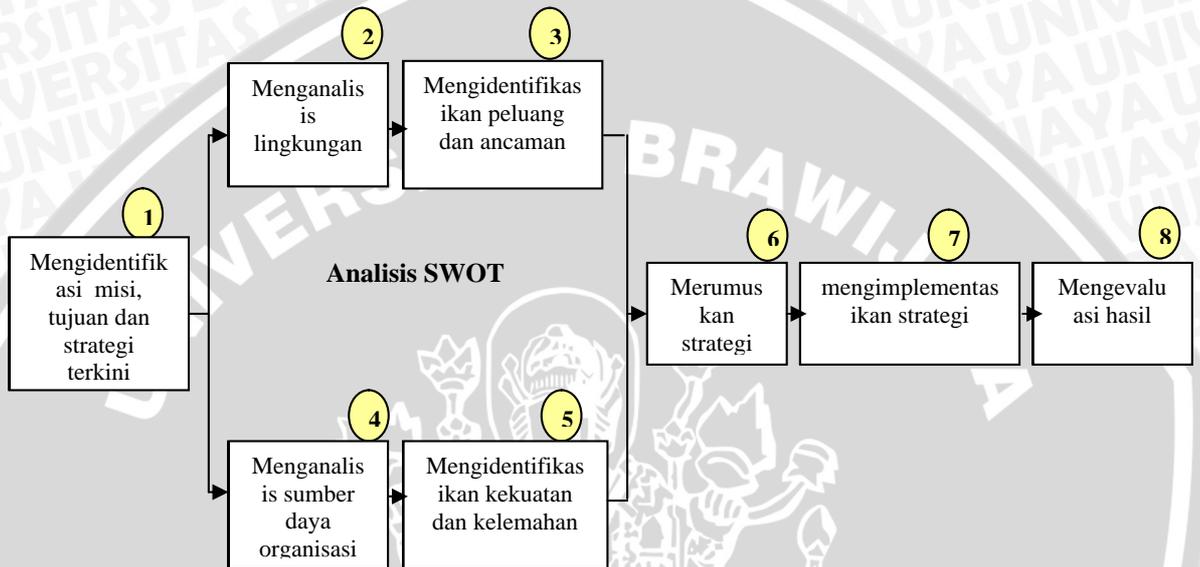
Jadi dapat disimpulkan manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian untuk menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

3. Proses manajemen strategis

Menurut Robbins dan Coulter (2004:197) proses manajemen strategis merupakan proses delapan langkah yang mencakup perencanaan, implementasi dan evaluasi strategis.

Gambar 2

Proses Manajemen Strategis



Sumber: Robbins dan Coulter (2004:197)

Berdasarkan gambar di atas disebutkan delapan langkah proses manajemen strategis yaitu:

Langkah 1: Mengidentifikasi misi, tujuan dan strategi terkini organisasi

Setiap organisasi membutuhkan misi pernyataan mengenai maksud organisasi. Misi tersebut menjawab pertanyaan: alasan berada dalam bisnis ini. Pendefinisian misi organisasi memaksa para manajer untuk secara cermat mengidentifikasi lingkup produk atau jasanya. Penting pula bagi para manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan. Mengetahui sasaran terkini perusahaan memberi para manajer dasar untuk menentukan apakah sasaran itu perlu diubah. Oleh karena itu penting bagi manajer untuk mengidentifikasi strategi terkini organisasi.

Langkah 2: Menganalisa Lingkungan

Menganalisis lingkungan merupakan langkah yang menentukan keberhasilan proses strategi itu karena lingkungan organisasi sebagian besar mendefinisikan

pilihan-pilihan yang tersedia bagi manajemen. Strategi yang berhasil merupakan strategi yang sangat bersesuaian dengan lingkungan.

Langkah 3: Mengidentifikasi Peluang dan Ancaman

Setelah menganalisis lingkungan hal yang selanjutnya harus dilakukan adalah penilaian mengenai peluang yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mendapatkan laba serta ancaman yang dihadapinya. Peluang adalah kecenderungan positif faktor-faktor lingkungan eksternal sementara ancaman adalah kecenderungan negatif.

Langkah 4: Menganalisis sumber daya dan kemampuan organisasi

Selain menganalisis lingkungan eksternal organisasi maka hal penting lainnya adalah menganalisis lingkungan internal organisasi yang bertujuan untuk memberi informasi yang penting mengenai sumber daya dan kemampuan spesifik organisasi. Apabila ketrampilan atau sumber daya tertentu organisasi itu unggul atau unik, ketrampilan atau sumber daya itu disebut kompetensi inti organisasi tersebut. Kompetensi inti merupakan keterampilan, kemampuan dan sumber daya utama organisasi yang mampu menciptakan nilai yang menentukan senjata persaingan organisasi itu.

Langkah 5: Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan

Analisis dalam langkah 4 akan menghasilkan penilaian yang jelas terhadap sumber daya internal organisasi itu. Analisis itu juga harus mampu mengungkapkan kemampuan organisasi tersebut dalam menjalankan berbagai kegiatan fungsional (seperti pemasaran, produksi, sumber daya manusia dan seterusnya). Setiap kegiatan yang dilakukan dengan baik oleh organisasi tersebut atau setiap sumber daya unik yang dimilikinya disebut kekuatan. Kelemahan adalah kegiatan yang tidak dapat dilakukan dengan baik oleh organisasi tersebut atau sumber daya yang dibutuhkan tetapi tidak dimilikinya. Penggabungan langkah 3 dan 5 menghasilkan penilaian terhadap sumber daya internal dan kemampuan organisasi tersebut dan berbagai peluang di lingkungan eksternalnya itu disebut Analisis SWOT karena analisis itu merupakan analisis mengenai kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) organisasi tersebut.

Langkah 6: Merumuskan strategi

Dalam langkah ke enam ini yang perlu dilakukan adalah melakukan evaluasi berbagai alternatif strategi dan kemudian memilih strategi-strategi yang saling mendukung dan melengkapi serta strategi yang memungkinkan organisasi mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang lingkungannya secara baik.

Langkah 7: Mengimplementasikan strategi

Setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi hanya bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya perusahaan telah merencanakan strategi, perusahaan tersebut tidak akan berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.

Langkah 8: Mengevaluasi hasil

Langkah terakhir dalam proses manajemen strategis adalah mengevaluasi hasil untuk melihat seberapa efektif strategi yang telah dilakukan.

D. Hubungan Analisis SWOT dengan Strategi

Setiap perusahaan dalam pendekatannya banyak menggunakan analisis SWOT. Karena tujuan analisis SWOT yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk memenangkan persaingan bisnis.

Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT sering dipakai dalam penyusunan perencanaan strategi bisnis (*strategic Business Planning*) yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing. (Rangkuti, 2004:x)

Jadi dengan analisis SWOT perusahaan dapat menentukan strategi bisnis yang akan digunakan dan dapat memusatkan perhatian di posisi bisnis tersebut, mengetahui ke arah mana perusahaan akan berjalan, bagaimana mencapainya serta tindakan apa yang perlu dilakukan agar dapat memaksimalkan kekuatan dan merebut peluang yang ada sehingga berhasil.

E. Analisis Lingkungan**5. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal bagi perusahaan bertujuan untuk menentukan apa yang dapat dilakukannya menyangkut tindakan yang dimungkinkan oleh sumber daya kemampuan dan kompetensi inti yang dimiliki.

Menurut Lawrence dan William analisis lingkungan internal perusahaan sebagai suatu proses dengan mana perencana strategi mengkaji pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kekuatan kelemahan yang penting sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan. (Amirullah dan Cantika, 2002:47)

a. Sumber daya perusahaan

Menurut Amirullah dan Cantika (2002:50) sumber daya merupakan input proses produksi perusahaan seperti halnya barang modal, kemampuan pekerja, paten, keuangan, pemasaran, produksi, serta manajer yang berbakat. Dari pengertian tersebut maka sumber daya perusahaan dibagi menjadi dua macam yaitu sumber daya yang berwujud (*tangible*) yang merupakan aktiva perusahaan yang dapat disentuh atau dihitung, yang kedua yaitu sumber daya yang tidak berwujud (*intangible*) yang meliputi hak properti intelektual seperti paten, merek dagang, dan hak cipta hingga sumber daya manusia dalam kaitannya sebagai bagian dari masyarakat dan subjek seperti jaringan kerja, budaya organisasi dan reputasi perusahaan.

1. Sumber daya berwujud

Sifat utama dari sumber daya berwujud ini adalah dapat diidentifikasi lebih langsung dan diperkirakan nilainya seperti kapasitas peminjaman perusahaan, status peralatan yang dapat dibaca oleh semua orang. Secara keseluruhan nilai dari sumber daya yang berwujud dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan. Namun dalam laporan keuangan tidak memperhitungkan seluruh aktiva perusahaan karena sumber daya tidak berwujud diabaikan. Oleh karena itu sumber keunggulan bersaing perusahaan seringkali tidak tercermin dalam laporan keuangan.

2. Sumber daya tidak berwujud

Sumber daya tidak berwujud memiliki sifat yang tidak dapat dilihat, lebih sulit untuk dimengerti dan ditiru oleh pesaing. Dalam hal

ini para manajer dituntut untuk mengerti nilai strategis sumber daya perusahaan baik berwujud maupun tidak berwujud. Nilai strategis sumber daya perusahaan ditandai oleh sampai sejauh mana kontribusinya terhadap pengembangan kemampuan, kompetensi inti, dan akhirnya keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Tabel 1

Komponen dan Implikasi Sumber Daya Berwujud dan tidak Berwujud

Sumber Daya Berwujud	Sumber Daya Berwujud tidak berwujud
<p>Sumber daya keuangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapasitas peminjaman perusahaan • Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana internal <p>Sumber daya fisik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kecanggihan dan lokasi pabrik • Akses bahan baku <p>Sumber daya manusia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan, pengalaman, penilaian, intelegensi, pandangan, kemampuan adaptasi, komitmen dan loyalitas manajer dan pekerja <p>Sumber daya organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Struktur pelaporan formal dan system perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal perusahaan. 	<p>Sumber daya teknologi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persediaan teknologi seperti paten, merek dagang, hak cipta, dan rahasia dagang. • Pengetahuan yang dibutuhkan untuk menerapkannya dengan sukses. <p>Sumber daya untuk inovasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pekerja teknis • Pekerja riset <p>Reputasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reputasi dengan konsumen: <ul style="list-style-type: none"> ➢ Nama produk ➢ Persepsi mengenai kualitas produk dan ketahanannya. • Reputasi dengan pemasok

Sumber: Amirullah dan Cantika (2002:52)

b. Kemampuan perusahaan

Menurut Amirullah dan Cantika (2002:51) kemampuan perusahaan adalah kapasitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang terintegrasi untuk mencapai apa yang diharapkan. Sejumlah pengetahuan manusia dan modal merupakan salah satu kemampuan perusahaan yang paling signifikan dan merupakan akar dari segala keunggulan bersaing. Pengetahuan manusia dipandang sebagai penjumlahan segala sesuatu yang diketahui setiap orang dalam

perusahaan yang memberikan perusahaan tersebut kemampuan bersaing dalam pasar.

c. Kompetensi inti

Tujuan penerapan strategi yang dapat menciptakan nilai adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan dengan tujuan pencapaian daya saing strategis dan laba di atas rata-rata. Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan asset strategi yang penting, pada kenyataannya beberapa jenis sumber daya dan kemampuan menghasilkan inkompetensi karena mencerminkan bidang persaingan dimana perusahaan tersebut lemah jika dibandingkan dengan pesaingnya. Dengan demikian beberapa jenis sumber daya dan kemampuan dapat mengakhiri atau mencegah pengembangan suatu kompetensi inti.

Menurut Amirullah dan Cantika (2002:53) kompetensi inti (*core competence*) merupakan sumber daya dan kemampuan perusahaan yang merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan terhadap pesaingnya.

Tabel 2
Contoh Kemampuan Perusahaan

Bidang fungsional	Kemampuan
Filosofi perusahaan	Memandang perusahaan sebagai sekumpulan kemampuan dari pada produk
Manajemen	Aliansi strategi secara efektif Hubungan dengan pemasok dan konsumen
Sumber daya manusia	Program pelatihan efektif dan ekstensif
Manufaktur	Produksi yang cepat barang trendi Pengenalan mesin teknologi canggih
Pemasaran	Promosi produk yang efektif
Sistem informasi	Keterampilan proses data

Sumber: Amirullah dan Cantika (2002:53)

6. *Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) atau Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)*

IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) digunakan untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength and Weakness* perusahaan (Rangkuti, 2002:24).

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting (Umar, 2005:221).

Jadi dapat disimpulkan bahwa IFAS dan matriks IFE adalah alat yang sama karena digunakan untuk merumuskan faktor-faktor internal perusahaan yang meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produk/operasi.

Tahapan Kerja Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Menurut Umar (2005:221) dalam membuat matriks IFE ada beberapa tahapan yang harus dilakukan yaitu:

- Buatlah daftar *critical success factors* untuk aspek internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).
- Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- Beri rating (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai:

- 1 = sangat lemah
- 2 = tidak begitu lemah
- 3 = cukup kuat
- 4 = sangat kuat

Jadi, rating mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu industri dimana perusahaan berada.

- Kalikan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
- 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. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena ia selalu berjumlah 1,0.

Matriks 1
Internal Factor Evaluation (IFE)

Key Internal Factors	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strengths):			
Kelemahan (Weaknesses):			
TOTAL			

Sumber: Umar (2005:251)

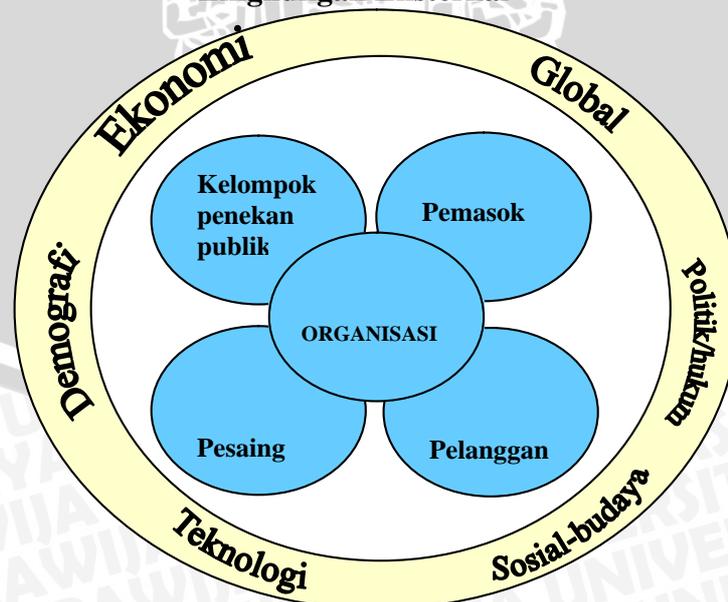
7. Analisis Lingkungan Eksternal

a. Lingkungan Khusus

Menurut Robbins dan Coulter (2004:66) lingkungan khusus mencakup ketentuan-ketentuan yang mempunyai dampak langsung dan segera pada keputusan dan tindakan manajer dan relevan secara langsung terhadap pencapaian sasaran organisasi.

Tiap lingkungan khusus organisasi adalah unik dan berubah-ubah mengikuti perubahan kondisi.

Gambar 3
Lingkungan Eksternal



Sumber: Robbins dan Coulter (2004:67)

Pelanggan

Berbagai organisasi ada untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan, para pelanggan itu yang nantinya akan menyerap output organisasi itu. Langganan yang dimaksud dapat berupa suatu lembaga, misalnya, perkantoran, rumah sakit, perusahaan lain dan langganan perseorangan, dimana strategi, kebijakan dan taktik-taktik pemasaran perusahaan harus dilandaskan pada pengetahuan tentang situasi pasar.

Pemasok

Pemasok di sini tidak hanya pemasok dalam hal penyedia bahan baku saja tetapi juga mencakup penyedia input keuangan dan tenaga kerja seperti para pemegang saham dan bank.

Pesaing

Dimana setiap perusahaan harus mempelajari tipe, jumlah dan norma-norma perilaku organisasi pesaing, sehingga dapat diketahui posisi persaingannya, sehingga diharapkan perusahaan lebih mampu mengoptimalkan operasi-operasinya.

Kelompok penekan

Para manajer harus mengenali kelompok-kelompok kepentingan khusus yang berusaha untuk mempengaruhi tindakan organisasi.

b. Lingkungan Umum

Menurut Robbins dan Coulter (2004:70) lingkungan umum mencakup kondisi umum ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, demografi, teknologi dan global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Perubahan dalam sejumlah bidang lingkungan umum biasanya tidak berdampak sebesar dampak yang ditimbulkan oleh lingkungan khusus, tetapi manajer harus mempertimbangkan bidang-bidang itu ketika mereka merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan.

Kondisi ekonomi

Kondisi ekonomi meliputi tingkat suku bunga, laju inflasi, perubahan pendapatan, dan indeks pasar saham yang dapat mempengaruhi praktek manajemen dalam organisasi tertentu.

Kondisi Politik/hukum

Kondisi politik/hukum meliputi peraturan pemerintah dan undang-undang yang berlaku dalam suatu negara yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan atau tindakan dalam suatu organisasi.

Kondisi sosial dan budaya

Para manajer harus menyesuaikan praktek mereka dengan harapan masyarakat yang berubah-ubah ditempat mereka bekerja, karena nilai, kebiasaan, dan selera berubah, para manajer harus pula berubah.

Kondisi demografi

Kondisi demografi meliputi kecenderungan karakter fisik populasi seperti kelamin, umur, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, komposisi keluarga, dan sebagainya.

Teknologi

Teknologi memberikan dampak yang besar bagi kemajuan suatu organisasi karena itu setiap organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi yang selalu berkembang sehingga mampu bertahan dalam persaingan yang ada.

Global

Globalisasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi para manajer dan organisasi karena persaingan tidak hanya berasal dari dalam negeri saja tetapi masuknya pesaing global saat ini menuntut organisasi bersaing secara ketat.

8. Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS) atau Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*) digunakan untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal tersebut dalam kerangka peluang dan ancaman perusahaan (Rangkuti, 2002:23).

Matrik EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. (Umar, 2005:220)

Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa EFAS dan matriks EFE adalah alat yang sama karena digunakan untuk merumuskan faktor-faktor eksternal perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan.

Tahapan Kerja Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Menurut Umar (2005:220) dalam membuat matriks EFE ada beberapa tahapan yang harus dilakukan yaitu:

- a. Buatlah daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan.
- b. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Tentukan rating setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, di mana:
1 = di bawah rata-rata
2 = rata-rata
3 = di atas rata-rata
4 = sangat bagus
Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.
- d. Kalikan nilai bobot dengan nilai rating-nya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.
- e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Matriks 2
Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Key External Factors	Bobot	Rating	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>): •			
Ancaman (<i>Threats</i>) : •			
TOTAL			

Sumber Umar (2005:249)

F. Alat-alat Analisis

1. Matriks SWOT

Matrik SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2004:31).

Matrik SWOT merupakan matriks yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi.

Keempat strategi yang dimaksud adalah:

- Strategi SO (*Strength-Opportunity*)
- Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
- Strategi ST (*Strength-Threat*)
- Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Matriks 3

Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor Peluang eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang 	<ul style="list-style-type: none"> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal 	<ul style="list-style-type: none"> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman 	<ul style="list-style-type: none"> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2004:31)

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2. *Internal External Matrix (IE)*

Menurut Umar (2005:234) *Internal External Matrix (IE)* bermanfaat untuk memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9

sel. IE matrix terdiri dari dua dimensi yaitu total skor dari IFE Matrix pada sumbu X dan total skor dari EFE Matrix pada sumbu Y.

Pada sumbu X dari IE Matrix, skornya ada tiga yaitu:

1. Skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah
2. Skor 2,00-2,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah rata-rata
3. Skor 3,0-4,0 menyatakan bahwa posisi internal adalah kuat

Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk EFE Matrix, skornya yaitu:

1. Skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi *external* adalah lemah
2. Skor 2,00-2,99 menyatakan bahwa posisi *external* adalah rata-rata
3. Skor 3,0-4,0 menyatakan bahwa posisi *external* adalah kuat

IE Matrix memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

- a. Perusahaan yang berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai Grow dan Build. Strategi-strategi yang cocok adalah strategi intensif seperti market penetration dan product development atau strategi terintegrasi seperti backward integration, forward integration, dan horizontal integration.
- b. Perusahaan yang berada pada sel III, V, atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi Hold dan maintain. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi market penetration dan product development.
- c. Perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan strategi Harvest atau Divestiture.

Matriks 4
Matriks *Internal-External* (IE)

	Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2,0-2,99	Lemah 1,0-1,99	
4,0	3,0	2,0	1,0	
3,0	I	II	III	Tinggi 3.0-4.0
2,0	IV	V	VI	Rata-rata 2.0-2.99
1,0	VII	VIII	IX	Rendah 1.0-1.99

Sumber: Umar (2005:235)

Dalam tiap sel pada matriks IE ini terdapat strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Menurut Fred R. David dalam Umar Husein (2005:43) ada empat kelompok strategi utama yaitu:

1. Kelompok Strategi Integrasi Vertikal (*Vertikal Integration Strategies*) yang terdiri dari *Forward Integration*, *Backward Integration*, dan *Horizontal Integration*. Penjelasan dari ketiga strategi dapat dipaparkan sebagai berikut:
 - a. *Forward Integration Strategy*
Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya.
 - b. *Backward Integration Strategy*
Merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat ditingkatkan.
 - c. *Horizontal Integration Strategy*
Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau dengan harus memilikinya.

2. Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*) yang terdiri dari penetrasi pasar (*Market Penetration*), pengembangan pasar (*Market Development*) dan pengembangan produk (*Product Development*). Penjelasan dari ketiga strategi dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. *Market Penetration Strategy*

Strategi ini berusaha meningkatkan *market share* dari suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama dengan strategi lain untuk dapat menambah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan usaha promosi lainnya.

b. *Market Development Strategy*

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru.

c. *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.

3. Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*) yang terdiri dari Concentric Diversification, Horizontal Diversification, dan Conglomerate Diversification. Penjelasan dari ketiga strategi dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. *Concentric Diversification Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan.

b. *Horizontal Diversification Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada konsumen yang ada sekarang.

c. *Conglomerate Diversification Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi tidak saling berhubungan.

4. Kelompok Strategi Bertahan (*Deensive Strategies*) yang terdiri atas strategi-strategi *Joint Venture*, *Retrenchment*, *Divestiture* dan *Liquidation*. Penjelasan dari ketiga strategi dapat dipaparkan sebagai berikut:

a. *Joint Venture Strategy*

Tujuan dari strategi ini adalah untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya.

b. *Retrenchment Strategy*

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan.

c. *Divestiture Strategy*

Divestiture dapat berupa bagian dari strategi *Retrenchment* untuk mengganti aktivitas perusahaan yang sudah tidak menguntungkan dengan aktivitas perusahaan lain.

d. *Liquidation Strategy*

Strategi *liquidation* merupakan pengakuan dari suatu kegagalan. Strategi ini dilakukan dengan menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya.

3. Matriks *Quantitative Strategies Planning (QSPM)*

Menurut Umar (2005:245) secara konseptual tujuan *Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM)* adalah alat untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Langkah Pengembangan *QSPM*

Komponen-komponen utama dari suatu *QSPM* terdiri dari : *Key Factors*, *Strategic Alternative*, *Weights*, *Attractiveness Score*, *Total Attractiveness Score*, dan *Sum Total Attractiveness Score*. Berikut dipaparkan mengenai langkah-langkah pengembangan suatu *QSPM*:

Tahap 1

Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan di kolom sebelah kiri *QSPM*. Informasi ini diambil dari *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*.

Tahap 2

Beri *weight* pada masing-masing *external and internal key success factors*.

Weight ini sama dengan yang ada di *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*.

Tahap 3

Teliti matriks-matriks pada analisis sebelumnya dan identifikasikan strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini di bagian atas baris QSPM.

Tahap 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

Matriks 5.**Quantitative Strategies Planning (QSPM)**

<i>Critical Success Factors</i>	<i>Weight</i>	Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
		(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
- <i>Opportunities:</i>					
- <i>Threats:</i>					
- <i>Strengths:</i>					
- <i>Weaknesses:</i>					
Total					

Sumber: Umar (2005:260)

G. Pemetaan Hasil Penelitian Terdahulu

Pemetaan hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

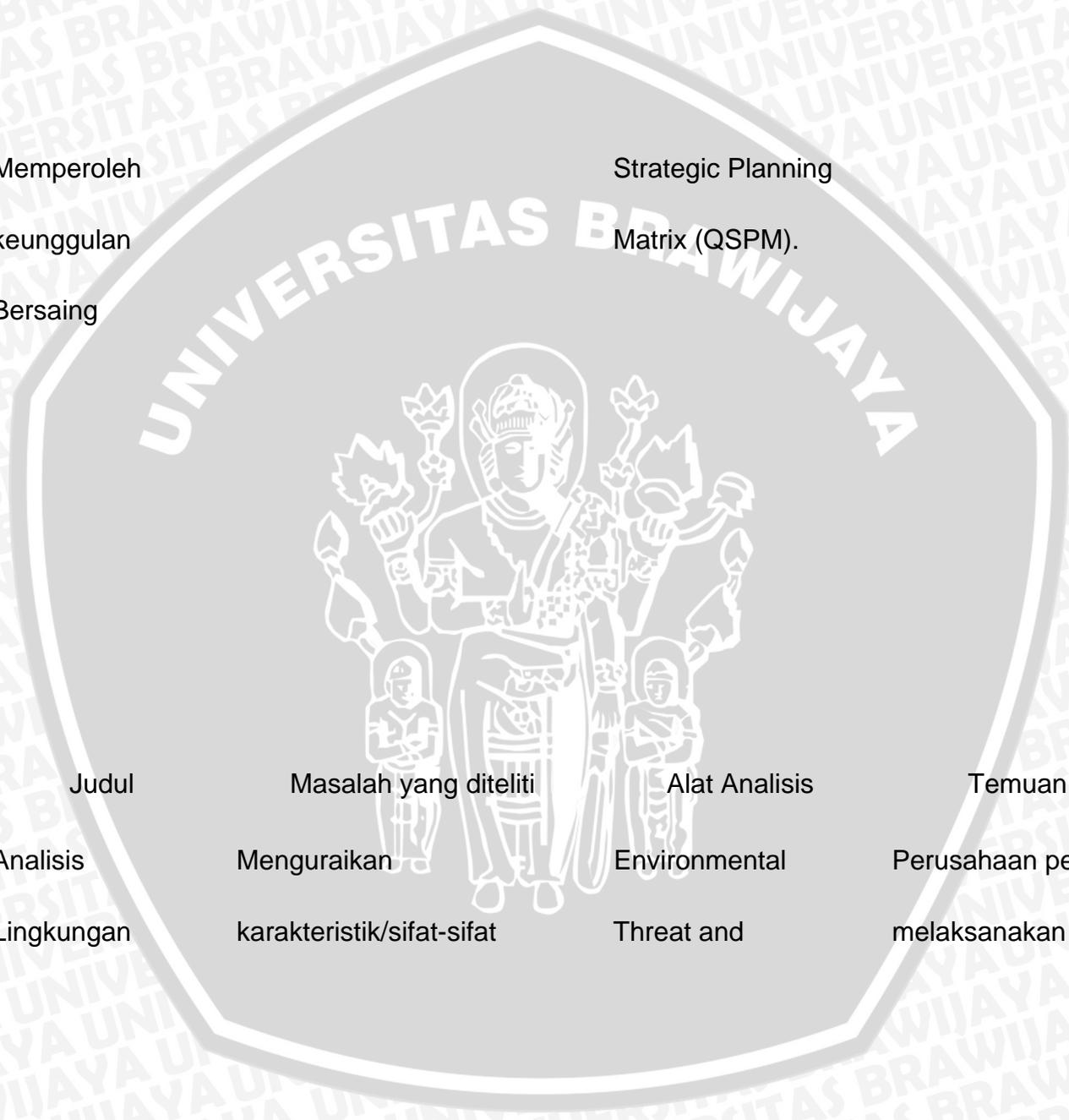
Tabel 3.

Ringkasan Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Peneliti	Judul	Masalah yang diteliti	Alat Analisis	Temuan Utama
1	Wardhana/ (2003)	Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman sebagai dasar Penetapan Strategi Perusahaan untuk	Keadaan perusahaan dari sisi lingkungan eksternal dan internal	Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT), Grand strategy, matriks profil kompetitif dan Quantitative	Peluang perusahaan sangat besar untuk berkembang dan menjadi market leader pada industri jasa transportasi

Memperoleh
keunggulan
Bersaing

Strategic Planning
Matrix (QSPM).



No	Peneliti	Judul	Masalah yang diteliti	Alat Analisis	Temuan Utama
2.	Masrul/(2003)	Analisis Lingkungan	Menguraikan karakteristik/sifat-sifat	Environmental Threat and	Perusahaan perlu melaksanakan strategi

Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran tentang suatu keadaan pada waktu tertentu serta berakar pada pengetahuan tentang variabel-variabel pemasaran yaitu lingkungan umum industri, lingkungan persaingan dan lingkungan internal perusahaan. Opportunity Profile (ETOP), analisis Strategic Advantage Profile (SAP), dan analisis Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT).

3 Salim/(2004) Analisis Lingkungan Bisnis Mengetahui kondisi lingkungan internal yang EFAS, IFAS, SWOT, Matriks Internal- Kekuatan perusahaan terletak pada teknologi yang

Sebagai Dasar
Penentuan
Strategi

dianggap sebagai kekuatan
dan kelemahan perusahaan,
lingkungan eksternal yang
dapat menjadi peluang dan
ancaman, mengetahui posisi
perusahaan dalam
lingkungan bisnisnya dan
menentukan strategi yang
tepat untuk diterapkan

Eksternal dan
Matriks QSPM

dipakai, layanan, fitur yang
dimiliki, tarif yang lebih
murah dan adanya
hubungan baik dengan
pesaing. Kelemahan yang
dimiliki adalah jangkauan
wilayah layanan kurang
jelas, kurangnya handset
CDMA, dan layanan belum
diketahui masyarakat luas.
Serta memiliki beberapa
peluang yang harus



dimanfaatkan dan berbagai
ancaman yang harus
dihadapi

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat ditemukan adanya kesamaan dan perbedaan dengan penelitian ini yaitu:

1. Wardhana (2003) memiliki kesamaan dalam alat-alat analisis yang digunakan yaitu analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* dan perbedaannya terletak pada masalah yang diteliti yaitu keadaan perusahaan dari sisi lingkungan eksternal dan internal sedangkan dalam penelitian ini tidak hanya akan membahas perusahaan dari sisi lingkungan eksternal dan internal saja melainkan penetapan strategi yang tepat bagi perusahaan.
2. Masrul (2003) memiliki kesamaan dalam analisis yang digunakan yaitu analisis *Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT)* dan perbedaannya ada pada variabel-variabel permasalahan yang diteliti yaitu lingkungan umum industri, lingkungan persaingan dan lingkungan internal perusahaan sedangkan dalam penelitian ini hanya akan membahas masalah lingkungan internal dan eksternal perusahaan.
3. Salim (2004) memiliki kesamaan dalam analisis yang digunakan yaitu analisis *Strength, Weakness, Opportunity and Threat (SWOT)* dan perbedaannya ada pada masalah yang diteliti lebih umum yaitu lingkungan bisnis secara keseluruhan sedangkan pada penelitian ini masalah yang dibahas lebih khusus yaitu mengenai lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif. Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:26) penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Berdasarkan analisa *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT), kemudian disusunlah alternatif strategi yang sesuai dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun tujuan penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diteliti.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Lingkungan internal perusahaan terdiri dari sumber daya finansial, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan pemasaran, sedangkan lingkungan eksternal perusahaan meliputi segmen demografis, ekonomi, politik, teknologi, pesaing, pemasok dan pelanggan.

C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian

Adapun yang menjadi lokasi penelitian ini adalah perusahaan asuransi Jiwasraya Malang unit pemasaran yang beralamat di Jl. Merdeka Barat No. 4-6 Malang.

D. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan yaitu:

1. Data Primer

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:146) data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dalam penelitian ini berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian-pengujian.

2. Data Sekunder

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:147) data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (*data documenter*) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain:

1. Wawancara

Menurut Irawati Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi (Ed.1995:192) wawancara yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden.

2. Dokumenter

Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data dokumenter. Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:146) data dokumenter adalah jenis data penelitian yang antara lain berupa: faktur, jurnal, surat-surat, notulen hasil rapat, memo atau dalam bentuk laporan program.

3. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada para manajer PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* yang terdiri dari lima orang manajer, karena mereka yang berwenang terhadap pengambilan keputusan perusahaan mengenai strategi pemasarn yang akan digunakan oleh perusahaan, para manajer tersebut antara lain manajer regional, manajer operasional, manajer pertanggung, manajer sumber daya, dan manajer administrasi dan keuangan. Kuesioner ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil wawancara agar dapat dianalisis serta diambil kesimpulan.

F. Instrumen Penelitian

1. Pedoman Wawancara

Berupa daftar pertanyaan yang diajukan dan dijelaskan kepada responden secara lisan untuk dijawab dalam upaya mendapatkan data yang diperlukan.

2. Pedoman Pencatatan Dokumenter

Berupa dokumen yang tersedia pada perusahaan yang dapat menunjang perolehan data yang diperoleh.

3. Pedoman Kuesioner

Pedoman kuesioner berupa angket yang berisi pertanyaan yang berhubungan dengan permasalahan sehingga dibutuhkan jawaban dari orang-orang yang bersangkutan dengan se-objektif mungkin, hingga kondisi perusahaan benar-benar jelas.

G. Metode Analisis Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang menggunakan metode survei.

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002:26) metode survei yaitu teknik pengumpulan dan analisis data berupa opini dari subyek yang diteliti (responden) melalui tannya jawab. Ada dua cara dalam metode survei:

- (1) kuesioner (pertanyaan tertulis) dan
- (2) wawancara (pertanyaan lisan).

Dasar penelitian ini adalah lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Adapun sistematika analisisnya sebagai berikut:

1. *The Input Stage* (Tahap Pengambilan Input)

Adalah tahap awal yang bertujuan mencari faktor-faktor yang akan digunakan sebagai input dalam proses analisis selanjutnya. Berikut ini analisis yang digunakan untuk menentukan *The Input Stage*:

a. *External Strategic Factors Evaluation Matrix (EFE)*

EFE adalah analisis yang berupa ringkasan atau rumusan faktor-faktor strategis eksternal dalam kerangka kesempatan (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*).

b. *Internal Strategic Factors Evaluation Matrix (IFE)*

IFE adalah analisis yang berupa ringkasan atau rumusan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*).

2. *The Matching Stage (Tahap Proses)*

Adalah tahap kedua yang bertujuan sebagai tahap proses pengolahan input-input data yang telah dicari pada tahap awal. Berikut ini analisis yang digunakan untuk menentukan *The Matching Stage*:

a. *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats Matrix (Matriks SWOT)*

Matriks swot adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2004:31)

b. *Internal External Matrix (IE)*

Internal External Matrix (IE) bermanfaat untuk memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel.

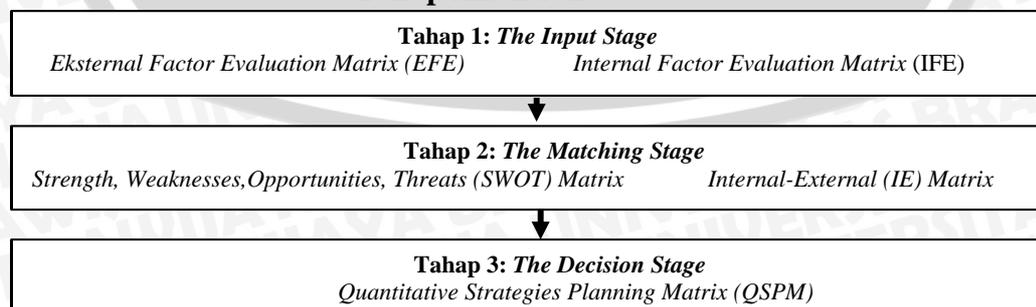
3. *The Decision Stage (Tahap Pengambilan Keputusan)*

Adalah tahap akhir sebagai tahap pengambilan keputusan yang akan digunakan dalam menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini. Dalam *The Decision Stage* ini analisis yang digunakan adalah:

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM ini merupakan alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif berdasarkan *key success* faktor internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Gambar 3
Tahap Analisis Data



Sumber: Umar (2005:219)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

B. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) didirikan untuk pertama kali pada tanggal 31 Desember 1859 di Indonesia (pada waktu itu Hindia Belanda) yang pada awal mulanya bernama NILLMIJ (*Nederlans Indishe Levensverzekering en Lijfrente Maatschappij*). NILLMIJ didirikan berdasarkan Akte Notaris William Henry Herklots No. 185 tanggal 31 Desember 1859. Pada tahun 1957, perusahaan – perusahaan asuransi jiwa milik Belanda dinasionalisasikan. Perusahaan tersebut diantaranya :

- a. NILLMIJ van 1859 ; Kantor Pusat Jakarta
- b. *De Nederlanden van 1845* Cabang Jakarta ; Kantor Pusat di Den Haag Negeri Belanda
- c. *De Olveh van 1879* Cabang Jakarta Kantor Pusat di Den Haag , Negeri Belanda
- d. *Eerste Nederlanche Verzekerings Mij op het Leven Tegen Invaliditeit* N.V. Cabang Surabaya ; Kantor Pusat di Den Haag negeri Belanda.
- e. Amstleven N.V. (*Amsterdamsche Maatschappij van Levensverkeringen*) Cabang Surabaya ; Kantor Pusat di Amsterdam, Negeri Belanda
- f. *Nationale Levensverkerings Bank* N.V. Cabang Jakarta ; Kantor Pusat di Rotterdam, Negeri Belanda
- g. *Hollandsche Societeit van Levenverzekeringen* Cabang Jakarta; Kantor Pusat di Amsterdam, Negeri Belanda
- h. *Ons Belang* Cabang Jakarta; Kantor Pusat di Amersfoort, Negeri Belanda
- i. *N.V. Levensverzekeringen Maatschappij Hav Bank*, Cabang Jakarta ; Kantor Pusat di Schiendam, Negeri Belanda.

Pada tanggal 17 Desember 1960, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 1960 NILLMIJ van 1859 diubah namanya menjadi PT Perusahaan Pertanggung Djiwa Sedjahtera berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman. Pada tanggal 1 Januari 1961 didirikan Perusahaan Negara asuransi jiwa dengan nama PN Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 214 tahun 1961. Pada tanggal 1 Januari 1966 berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 40 tahun 1965, didirikan Perusahaan Negara yang baru bernama PN. Asuransi Djiwasraya. Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Perasuransian nomor 2/SK/66 tanggal 1 Januari tahun 1966, PT Pertanggung Djiwa Dharma Nasional yang dalam keadaan pailit dan dikuasai oleh Pemerintah itu kemudian diintegrasikan ke dalam PN. Asuransi Djiwasraya.

Pada tahun 1973 PT (Persero) Asuransi Jiwasraya yang merupakan peleburan dari 9 perusahaan asuransi milik Belanda, ditambah dengan sebuah Perusahaan Nasional, berubah status dari Perusahaan Negara menjadi Perseroan Terbatas (Persero) melalui tahap peralihan sejak 8 Desember 1972 berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 33 tahun 1972. Perubahan itu berlaku pada tanggal 23 Maret 1973, berdasarkan Akte Notaris Mohammad Ali nomor 12 tahun 1973. Berdasarkan Akte Notaris Imas Fatimah, SH tanggal 12 Mei 1998 nomor 10 dan tanggal 8 September 1998 nomor 19, yang telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Keputusan nomor C2-16563 HT.01.04 tahun 1998 tanggal 2 Oktober 1998, singkatan nama perusahaan dirubah menjadi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)

Sebagai badan usaha milik Negara, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) sahamnya dimiliki Departemen Keuangan Republik Indonesia. PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) mempunyai tarif premi yang bersaing untuk melayani masyarakat. PT. Asuransi Jiwasraya dikelola tenaga-tenaga profesional dan berpengalaman. Demi melindungi kepentingan pemegang polis dan tertanggung, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) bekerjasama dengan Perusahaan Reasuransi di dalam dan di luar Negeri. Jangkauan pelayanan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) meliputi kantor-kantor cabang, kantor-kantor

perwakilan, dan kantor-kantor unit produksi yang tersebar di seluruh Indonesia.

2. Jati diri PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)

Visi : Menjadi perusahaan yang terpercaya dan dipilih untuk memberikan solusi bagi kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan

Misi :

1. Mendidik orang untuk mampu melihat jauh kedepan.
2. Membantu pemerintah dalam pembangunan negara.
3. Membuka dan menyediakan lapangan kerja bagi banyak orang.

Tujuan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero):

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) merupakan perusahaan asuransi jiwa yang tertua dan satu-satunya BUMN yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa. Sesuai dengan anggaran dasarnya, perusahaan ini mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Turut aktif melaksanakan dan menunjang kebijakan nasional pada umumnya melalui usaha pemupukan keuntungan dan pendapatan.
2. Turut memberikan bimbingan pada kegiatan sektor swasta, khususnya di bidang asuransi jiwa.
3. Turut aktif memberikan bantuan, baik dalam bentuk permodalan maupun dalam peningkatan ketrampilan, pemasaran dan manajemen.

3. Lokasi Perusahaan

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* terletak di Jl. Merdeka Barat no. 4-6 Malang, yang menepati areal tanah seluas 1000m. Lokasi ini terletak di pusat kota, dimana sebelah kanan Masjid Jami', sebelah kiri Gereja dan disekitarnya banyak pertokoan dan pusat kegiatan bisnis. Ditinjau dari segi ekonomis letaknya mudah dijangkau oleh kendaraan umum daris segala jurusan, sehingga dapat menunjang salah satu fungsi pelayanan pada pemegang polis

4. Kegiatan Usaha

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* bergerak dalam jasa asuransi. Dalam melaksanakan kegiatannya bertujuan untuk memberikan pelayanan pada konsumen dari awal kegiatan transaksi sampai

akhir transaksi. Proses yang berlangsung pada PT. Asuransi Jiwasraya secara garis besar meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Proses pencarian nasabah

Proses ini dilakukan dengan cara pengiklanan di media massa baik cetak maupun elektronik. Selain itu juga dilakukan oleh bagian pemasaran (*sales*), dengan cara mendatangi rumah ataupun instansi.

2. Proses pemilihan atau penyortiran calon nasabah.

Staff dari bagian pertanggung jawaban melakukan pemilihan terhadap calon nasabah yang telah memenuhi persyaratan atau ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Proses penerimaan nasabah

Setelah melalui tahap pemilihan, nasabah yang telah diterima diharuskan untuk membayar setoran pertamanya, yang nantinya diteruskan dengan setoran-setoran yang telah ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan jenis asuransi yang diikutinya.

4. Proses pembayaran polis asuransi

Proses ini terjadi apabila nasabah mengajukan klaim atas polis yang dipegangnya. Pembayaran klaim terhadap polis ini sesuai dengan angka atau jumlah yang telah ada atau tercantum dalam polis itu.

5. Hasil Usaha

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) melakukan penjualan produk-produk asuransi jiwa pada masyarakat melalui pertanggung jawaban perorangan maupun pada instansi atau badan usaha melalui pertanggung jawaban kumpulan. Sebagai bukti adanya perjanjian asuransi perusahaan menerbitkan polis asuransi atas permintaan seseorang atau suatu badan dan telah diterima melalui proses *underwriting* yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perusahaan mengeluarkan bermacam-macam polis yang diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu :

1. Asuransi Pertanggung jawaban Perorangan.
2. Asuransi Pertanggung jawaban Kumpulan.

a. Jenis Pertanggungan Perorangan

1. Dwi Guna

Jenis pertanggungan dwi guna ini memiliki dua manfaat yaitu memberikan jaminan asuransi pada pemegang polis atau tertanggung menjelang hari tua dan memberi jaminan uang asuransi kepada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah.

Pada pertanggungan ini, uang asuransi akan dibayarkan sebagai berikut :

- Uang asuransi akan dibayarkan sebesar satu kali pada masa berakhirnya asuransi jika pemegang polis atau tertanggung masih hidup.
- Uang asuransi akan dibayarkan sebesar satu kali pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi atau masa pembayaran premi.

2. Aneka Guna

Jenis ini memberikan jaminan uang asuransi pada pemegang polis atau tertanggung menjelang hari tua, jaminan uang asuransi pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi atau masa pembayaran premi, selain itu ditambah dengan uang tunjangan sebesar 1% dari uang asuransi yang dibayarkan setiap bulan secara berturut turut, dimulai dari bulan berikutnya setelah tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi atau pembayaran premi.

Pada pertanggungan ini, uang asuransi akan dibayarkan sebesar satu kali pada masa berakhirnya asuransi jika pemegang polis atau tertanggung masih hidup.

3. Bea Siswa

Jenis ini memberikan pertanggungan pada putra/i pemegang polis, baik selama pemegang polis atau tertanggung hidup selama masa pembayaran premi maupun meninggal dalam masa pembayaran premi. Asuransi ini memberikan jaminan pada pemegang polis jika ia sudah tua dan tidak sanggup membiayai pelajaran putra/i-nya di perguruan tinggi, bila

tertanggung dunia meninggal dunia dalam masa pembayaran premi apabila putra/i-nya masih hidup dan membutuhkan biaya yang besar untuk pendidikannya maka akan diberikan jaminan untuk dapat meneruskan pendidikannya di perguruan tinggi.

Masa bea siswa dapat berlaku untuk dua masa yaitu 5 dan 6 tahun, masa ini dapat disesuaikan dengan program pendidikan sarjana (dari mulai belajar di perguruan tinggi sampai dengan mencapai gelar sarjana membutuhkan waktu 5 atau 6 tahun). Pembayaran premi akan berakhir pada akhir masa pembayaran premi dan jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pemabyaran premi. Uang asuransi bea siswa tetap dibayarkan tiap bulan selama 5 atau 6 tahun berturut-turut yang dimulai dari bulan berikutnya setelah berakhirnya masa pembayaran premi dengan tidak memperhatikan hidup atau meninggalnya tertanggung. Termasuk dalam jenis polis ini yaitu beasiswa permata hati, dana prima wisuda dan lainnya.

4. Bea Asuhan

Jenis asuransi ini hampir sama dengan asuransi bea siswa, namun perbedaannya adalah adanya tambahan FIB. Jenis ini memberikan jaminan uang asuransi pada tertanggung menjelang hari tua, memberikan jaminan uang asuransi pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pembayaran premi, jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pembayaran premi akan dibayarkan uang tunjangan sebesar 1% dari uang asuransi pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah dan akan dilaksanakan mulai bulan berikutnya setelah tertanggung meninggal dunia sampai akhir masa asuransi. Pada jenis asuransi ini uang asuransi tetap dibayarkan pada akhir masa pembayaran premi dan dibayarkan sekaligus.

5. Bekal Belajar

Jenis asuransi ini hampir sama dengan asuransi bea siswa hanya saja terdapat sedikit perbedaan yaitu adanya tunjangan sebesar 1% dari uang yang dibayarkan pada ahli waris yang sah jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pembayaran premi. Dengan demikian jenis asuransi ini

memberikan jaminan yang berupa bekal belajar pada putra/i pemegang polis/tertanggung untuk melanjutkan studi di perguruan tinggi atau sekolah lainnya sesuai dengan umur putra/i pemegang polis pada waktu menutup asuransi jiwa ini.

Uang asuransi ini dibayarkan secara berkala bulanan selama 5 atau 6 tahun dimulai pada akhir bulan berikutnya, setelah akhir masa pembayaran premi, meskipun tertanggung meninggal dunia dalam masa pembayaran premi. Setiap bulan dibayarkan uang sebesar 1% dari uang asuransi dimulai dari pada akhir bulan berikutnya setelah tertanggung meninggal dunia sampai akhir dalam masa pembayaran premi. Pembayaran premi akan berakhir pada akhir masa pembayaran premi dan jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pembayaran premi.

6. Bekal Dewasa

Jenis asuransi ini hampir sama dengan asuransi dwi guna, dimana uang asuransi akan dibayarkan tidak tergantung dari hidup atau meninggalnya tertanggung. Jenis asuransi ini pada dasarnya diperuntukkan bagi bekal kesejahteraan putra/i pemegang polis dalam hal persiapan mereka berumah tangga, persiapan mereka untuk hidup berdiri sendiri, atau untuk keperluan-keperluan lainnya. Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi, maka pembayaran premi akan berhenti. Sampai akhir masa asuransi, perikatan antara ahli waris dan perusahaan asuransi masih tetap ada. Perikatan ini akan berakhir setelah dibayarkan uang asuransi. Dan, uang asuransi tetap akan dibayarkan sekaligus pada akhir masa asuransi, walaupun tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi atau pembayaran premi.

7. Dwi Jaya

Jenis asuransi ini adalah sama dengan jenis asuransi dwi guna yang ditambah lagi dengan variasi 1 X *pure endowment*. Dengan demikian bentuk dari faedah jenis ini terdiri dari *term insurance* ditambah 2 X *pure endowment* atau lebih jelas lagi Dwi Guna + 1 X *pure endowment*. Asuransi Dwi Jaya memberikan jaminan uang asuransi pada tertanggung/pemegang polis menjelang hari tua, memberikan jaminan

uang asuransi pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi ahli waris yang sah, jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi, dengan bentuk pembayaran sebagai berikut :

- Uang asuransi dibayarkan sebesar 1 kali pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah, jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi.
- Uang asuransi akan dibayarkan sebesar 2 kali jika tertanggung hidup terus sampai akhir masa asuransi.

8. Tri Jaya

Jenis dwi jaya, yang ditambahkan lagi padanya satu kali *pure endowment*, yaitu adanya penambahan satu kali lagi uang asuransi pada akhir masa asuransi jika tertanggung hidup terus sampai akhir masa asuransi, akan kita dapatkan jenis asuransi tri jaya, berarti tri jaya = Dwi Guna + 2 X *pure endowment*. Jika demikian jenis asuransi ini memberikan juga jaminan-jaminan yang sama dengan atau seperti jenis dwi jaya yaitu memberikan jaminan uang asuransi pada pemegang polis atau tertanggung menjelang hari tua, memberikan jaminan uang asuransi pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah, jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi.

Sedangkan bentuk pembayarannya, adalah sebagai berikut :

- Uang asuransi akan dibayarkan sebesar 1 kali pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi.
- Uang asuransi akan dibayarkan sebesar 3 kali, jika tertanggung hidup terus sampai pada akhir masa asuransi.

Jenis asuransi ini mempunyai variasi yang merupakan kebalikan dari jenis Dwi Jaya. Jika kembali ke bentuk asalnya, maka jenis ini merupakan gabungan dari 2 X *term insurance* dan 1 X *pure endowment* atau Dwi Guna + 1 X *term insurance*. Jaminan uang asuransi ini diberikan pada pemegang polis atau tertanggung menjelang hari tua atau pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi.

Pembayaran uang asuransi dilaksanakan dalam bentuk sebagai berikut :

- Dibayarkan sebesar 1 X jika tertanggung hidup terus sampai akhir masa asuransi.
- Atau dibayarkan sebesar 2 X uang asuransi pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi atau masa pembayaran premi.

9. Tri Bhakti

Jenis asuransi ini yaitu peningkatan jaminan pada jenis asuransi dwi bhakti yaitu dengan menambahkan 1 X uang asuransi lagi jika tertanggung meninggal dunia (*dwi guna + 2 X term insurance*). Jenis ini memberikan jaminan uang asuransi pada tertanggung/pemegang polis menjelang hari tua, memberikan jaminan uang asuransi pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi ahli waris yang sah, jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi.

Sedangkan pelaksanaan pembayaran uang asuransi sebagai berikut :

- Uang asuransi akan dibayarkan sebesar 1 X jika tertanggung hidup terus sampai akhir masa asuransi.
- Uang asuransi akan dibayarkan sebesar 3 X pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi.

10. Dwi Pralaya

Pada jenis asuransi ini, unsur pertanggungan seumur hidup (*whole life insurance*), yang dapat diketahui dari hubungan yang masih tetap ada sesudah berakhirnya jangka waktu yang telah ditentukan (terbatas). Bentuk asalnya yaitu *dwi guna + whole life insurance*. Jenis ini memberikan jaminan pada pemegang polis (tertanggung) menjelang hari tua atau yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah jika tertanggung meninggal dunia, baik dalam masa asuransi atau masa pembayaran premi maupun sesudah masa itu.

Pembayaran untuk asuransi jenis ini yaitu :

- Jika pemegang polis atau tertanggung hidup terus sampai saat berakhirnya masa asuransi atau pembayaran premi, maka akan dibayarkan uang asuransi sebesar 1 X.
- Jika setelah poin a dilakukan kemudian tertanggung meninggal dunia (dalam waktu sesudah masa pembayaran premi berakhir), maka pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah akan dibayarkan pula uang asuransi sebesar 1 x.
- Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi atau masa pembayaran premi, kepada ahli warisnya akan dibayarkan uang asuransi sebesar 2 X.

Walaupun pada jenis ini terkandung di dalamnya jenis asuransi *whole life*, akan tetapi pembayaran premi tetap akan berakhir sampai dengan waktu tertentu atau yang telah disepakati, atau jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pembayaran premi.

11. Tri Pralaya

Jenis ini merupakan penambahan satu variasi lagi pada jenis asuransi dwi pralaya yaitu dengan penambahan satu kali *whole life* sesudah akhir masa pembayaran premi. Jadi bentuknya adalah dwi guna + 2 X *whole life insurance*. Sama halnya dengan jenis asuransi dwi pralaya, jenis ini pun memberikan jaminan uang asuransi pada pemegang polis atau tertanggung menjelang hari tua, memberikan jaminan uang asuransi pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah, jika tertanggung meninggal dunia baik dalam masa asuransi maupun sesudah itu.

Pembayaran uang asuransi akan dilakukan sebagai berikut :

- Jika pemegang polis atau tertanggung hidup terus sampai pada saat berakhirnya masa pembayaran premi, maka akan dibayarkan kepadanya uang asuransi sebanyak satu kali.
- Jika setelah point a dilakukan, dan kemudian setelah tertanggung meninggal dunia (dalam waktu sesudah pembayaran premi berakhir) maka kepada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah akan dibayarkan pula uang asuransi sebesar 2 kali.

- Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pembayaran premi, kepada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah akan dibayarkan uang asuransi sebesar 3 kali.

Pembayaran premi akan berakhir pada akhir masa pembayaran premi dan jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pembayaran premi.

12 Lindung Sukma

Asuransi ini merupakan gabungan dari *pure endowment* dan *whole life insurance*. Jaminan yang diberikan untuk penutupan jenis asuransi ini sama dengan jenis asuransi yang lain yaitu memberikan jaminan uang asuransi pada pemegang polis atau tertanggung menjelang hari tua, memberikan jaminan uang asuransi pada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah, jika tertanggung meninggal dunia baik dalam masa asuransi maupun sesudah itu. Pembayaran uang asuransi akan dilakukan sebagai berikut :

- Jika pemegang polis atau tertanggung hidup terus sampai pada saat berakhirnya masa pembayaran premi, maka akan dibayarkan kepadanya uang asuransi sebanyak satu kali.
- Jika setelah point a dilakukan, dan kemudian setelah tertanggung meninggal dunia (dalam waktu sesudah pembayaran premi berakhir) maka kepada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah akan dibayarkan pula uang asuransi sebesar 1 kali.
- Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pembayaran premi, kepada yang ditunjuk untuk menerima faedah asuransi atau ahli waris yang sah akan dibayarkan uang asuransi sebesar 1 kali.

Pembayaran premi akan terhenti bila pada akhir masa pembayaran premi dan jika tertanggung meninggal dunia dalam masa pembayaran premi.

Perlu diketahui pula bahwa untuk semua jenis asuransi di atas, pembayaran preminya dapat dilakukan secara bulanan, triwulan, setengah tahunan, tahunan dan dapat pula dilakukan dengan pembayaran sekaligus. Untuk pertanggunganan *non medical* (tanpa pemeriksaan kesehatan) dikenakan ekstra

premi sebesar 5 persen dari premi tahunan dan berlaku selama 5 tahunan pertama saja.

b. Jenis Pertanggungans Kumpulan

Jenis asuransi kumpulan pada umumnya berasal dari jenis asuransi pertanggungans perorangan yang dalam pelaksanaan pertanggungans untuk beberapa peserta dijadikan satu polis induk, dengan demikian jaminan untuk jenis asuransi kumpulan ini akan sama dengan jenis asuransi perorangan.

Pertanggungans kumpulan terdiri dari berbagai jenis sebagai berikut :

1. Eka Warsa Kumpulan

Asuransi kumpulan jenis ini hanya berlaku hanya untuk satu tahun saja. Tetapi apabila pemegang polis maupun pesertanya menghendaki agar pertanggungansnya dilanjutkan lagi setelah 1 tahun berakhir maka pertanggungans ini dpat diperpanjang lagi untuk satu tahun berikutnya, begitu seterusnya. Perhitungan preminya disesuaikan dengan umur peserta atau tertanggung pada saat perpanjangan dilakukan. Uang asuransi hanya akan dibayarkan sesuai dengan jumlah yang tercantum pada daftar uang asuransi atau daftar peserta, jika tertanggung atau peserta meninggal dunia dalam masa asuransi (yang dimaksud dalam jangka waktu satu tahun).

Uang asuransi tersebut akan dibayarkan pada ahli waris yang sah melalui pemegang polis. Jika tertanggung atau peserta hidup terus hingga akhir masa asuransi, maka kepadanya tidak dibayarkan sesuatu apapun.

Pembayaran premi untuk jenis pertanggungans ini tidak sama dengan jenis pertanggungans lainnya, karena pada jenis ini premi dibayar sekaligus pada awal penutupan pertanggungans.

2. Kala Bhakti Kumpulan

Jenis asuransi ini berlaku untuk satu tahun saja, sedangkan pada kala bhakti kumpulan dapat berlaku untuk beberapa tahun. Minimal masa asuransi adalah 5 tahun. Jaminan hanya akan diberikan pada ahli waris sah tertanggung. Pada pertanggungans ini uang asuransi akan dibayarkan sebagai berikut :

- Jika tertanggung meninggal dunia dalam masa asuransi atau masa pembayaran premi, maka uang asuransi akan dibayarkan pada ahli warisnya yang sah melalui pemegang polis.
- Jika tertanggung hidup terus sampai akhir masa asuransi atau masa pembayaran premi, maka kepadanya tidak dibayarkan sesuatu apapun.

3. Pensiun Hari Tua (PHT)

Asuransi jenis ini memberikan jaminan dana hari tua pada pesertanya atau kepada pesertanya atau kepada janda peserta jika tertanggung meninggal dunia sebelum mencapai masa pensiun atau sesudahnya.

Pembayaran dana pensiun dilakukan sebagai berikut :

- Jika tertanggung telah memasuki masa pensiun.
- Jika setelah mencapai masa pensiun tertanggung meninggal dunia maka pada janda dan yatimnya akan dibayarkan dana pensiun tersebut.

Premi terhutang sampai dengan akhir masa pembayaran premi atau sebelum itu jika tertanggung meninggal dunia.

6. Pemasaran

Untuk aspek pemasaran pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*, penulis memfokuskan pada kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan. Kegiatan Promosi yang dilakukan oleh PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* adalah sebagai berikut :

a. Periklanan

Dalam kegiatan penawaran produk-produknya pada masyarakat PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* menggunakan media iklan sebagai berikut :

- Surat kabar.

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* menggunakan media surat kabar dimulai pada awal tahun 1999, dengan memasang iklan pada surat kabar Jawa Pos dan Kompas yang bersifat insidental (sesuai dengan kebutuhan), misalnya adanya produk baru yang dikeluarkan atau hanya sebatas penghargaan atau ucapan terimakasih pada pegawai atau kantor PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* di

berbagai daerah yang menunjukkan kenaikan tingkat penjualan produk asuransinya.

- Majalah dan buletin.

Pengiklanan produk melalui majalah dan buletin dilakukan secara rutin dengan pemasangan iklan pada majalah Tempo dan Gatra edisi mingguan dan membagikan buletin bulanan pada karyawan secara cuma-cuma yang memberikan info tentang perkembangan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

- Spanduk.

Penggunaan spanduk dilakukan pada even-even tertentu seperti pada saat PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* mengadakan ulang tahun perusahaan, menjalin kerjasama atau pada saat menjadi sponsorship penyelenggaraan acara tertentu dengan perusahaan atau instansi-instansi yang berkaitan dan juga pada saat merayakan ulang tahun relasi.

b. Personnal Selling.

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* menggunakan tenaga penjual (agen) atau petugas asuransi jiwa untuk memperkenalkan produk jasanya, membantu menginformasikan dan memberi saran pada pelanggan mengenai pemilihan produk yang sebaiknya digunakan dan dapat turut serta dalam meneliti dan menganalisa pasar yang menyangkut kebutuhan pelanggan dan melaporkannya pada pihak manajemen.

c. Promosi Penjualan

Bentuk promosi penjualan yang dilakukan oleh PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* antara lain :

- Memberikan potongan premi sebesar 2% pada semua jenis asuransi apabila pemegang polis tepat pada waktunya dalam membayar premi asuransi.
- Memberikan potongan premi sebesar 5% untuk semua jenis asuransi sekaligus pada awal pembayaran premi.

- Pada setiap akhir tahun perusahaan memberikan hadiah ataupun souvenir pada pemegang polis seperti kalender, agenda (*block note*), payung, dan sebagainya.
- Mengikuti pameran-pameran pembangunan ataupun kegiatan bisnis yang diadakan di setiap daerah.
- Menyediakan tenaga penagih apabila pemegang polis membutuhkannya, sehingga memberikan kemudahan dalam pembayaran premi setiap periode pembayarannya.

d. Publisitas

Bentuk-bentuk publisitas yang dilakukan oleh PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* yaitu sebagai berikut :

- Penulisan artikel yang berkaitan dengan perusahaan ataupun mengenai bidang industri perasuransian oleh eksekutif perusahaan yang nantinya dimuat dalam media surat kabar ataupun *homepage* untuk mendapat dan membangun citra perusahaan yang baik dalam masyarakat.
- Mengeluarkan artikel-artikel produk baru (*press release*), yang berisi penjelasan mengenai produk yang dihasilkan, ataupun poster-poster.
- Mengadakan konferensi pers, pidato dan seminar-seminar.
- Mengadakan kegiatan jalan sehat atau sepeda santai pada saat ulang tahun Jiwasraya untuk menciptakan liputan media.
- Menjadi sponsorship kegiatan-kegiatan yang ada di masyarakat untuk memperoleh dukungan.

7. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Asuransi Jiwasraya Malang (Persero) *Regional Office* berbentuk garis dan staf. Wewenang dari Regional Manager dilimpahkan langsung kepada Kepala Bagian dalam suatu bidang pekerjaan tertentu dan melimpahkan wewenangnya kepada para pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan. Pertanggungjawaban terjadi secara langsung dari bawahan kepada atasannya, karyawan tidak bertanggung jawab kepada atasan yang berada di luar bagiannya, karena setiap unit adalah berdiri sendiri. (Untuk bentuk struktur organisasi dapat dilihat pada lampiran 1).

b. Regional Manager

1. Merencanakan, mengkoordinasikan bersama stafnya untuk melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan.
2. Mengkoordinasikan terselenggaranya mobilitas penjualan untuk penutupan bisnis NB dalam rangka pencapaian target premi, polis dan jumlah uang asuransi.
3. Menyelenggarakan administrasi keuangan dan inkaso serta administrasi umum cabang dan perwakilan serta mengkoordinasi terselenggaranya kelancaran mobilitas penagihan premi atas *portofolio* yang ada.
4. Menatausahakan investasi perusahaan dan menyelenggarakan administrasi baik keuangan maupun lainnya yang berorientasi pada pelayanan dan laporan.
5. Mencari, mengadakan, dan memelihara hubungan yang baik dengan calon dan para tertanggung/pemegang polis dan instansi yang ada hubungannya dengan asuransi dan kegiatan perusahaan.

c. Pemeriksa

1. Merencanakan dan melaksanakan pemeriksaan operasional serta pemeriksaan keuangan sesuai dengan norma-norma pemeriksaan SPI BUMN/BUMD dalam menentukan ketetapan, kebenaran dan kewajaran atas laporan keuangan dan pembukuan perusahaan dengan melakukan pemeriksaan terhadap pelaksanaan administrasi keuangan./pembukuan sesuai dengan prinsip-prinsip Akuntansi.
2. Merencanakan dan melaksanakan pemeriksaan antara data pembukuan dengan catatan buku tambahan serta dengan data/catatan fisik atas aktiva perusahaan, menilai sistem pengendalian operasional di masing-masing sector kegiatan serta ketaatan terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku sesuai dengan lingkup wilayah yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Menyusun usulan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) dan anggaran biaya pemeriksaan cabang/perwakilan wilayah tanggung jawabnya sebagai bahan/dasar penyusunan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) nasional Kantor Pusat.

4. Merencanakan urutan dan jadwal pelaksanaan pemeriksaan keuangan atau pembukuan serta mempersiapkan data untuk wilayah tanggung jawabnya sebagai bahan pemeriksaan setelah berkonsultasi dengan Kepala Cabang.
5. Menetapkan materi sasaran pemeriksaan dengan menyusun audit programya setelah berkonsultasi dengan Kepala Cabang.

d. Fungsional

1. Merencanakan dan melaksanakan pengembangan pasar asuransi jiwa dan operasional pemasaran berdasarkan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan.
2. Merencanakan dan berupaya meningkatkan pengembangan pasar asuransi jiwa untuk tingkat cabang, serta menawarkan Polis Perorangan dan kumpulan kepada Badan-badan Usaha / Lembaga-lembaga / Intansi-instansi baik pemerintah maupun swasta, serta organisasi masyarakat lainnya.
3. Berupaya melakukan pemeliharaan kerjasama asuransi jiwa yang selama ini telah terjalin.
4. Merencanakan dan melaksanakan pemeliharaan Pertanggung Kumpulan berdasarkan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan.
5. Merencanakan dan berupaya meningkatkan hubungan dengan baik dan lancar para pemegang Polis Pertanggung Kumpulan untuk Kantor Cabang dan Perwakilan yang memerlukan.

d. Kepala Bagian Operasional

1. Mengatur dan melaksanakan operasional pemasaran dan penagihan premi serta hasil investasi Kantor Cabang dan Perwakilan sesuai dengan pola yang digariskan oleh Kantor Pusat.
2. Merencanakan, mengkoordinasi, mengawasi administrasi operasional pemasaran dan penagihan premi serta hasil-hasil investasi.
3. Melaksanakan pencatatan data dan evaluasi produksi agen dan penagih, melakukan rekrutring dan pembinaan agen dan penagih serta melaksanakan promosi dan publikasi di lingkungan cabang.
4. Merencanakan, mencatat, dan memelihara biodata para aparat pemasaran dan penagih.

e. Kepala Seksi Evaluasi Aparat Operasional

1. Melakukan penyediaan pemasaran berbagai jenis asuransi jiwa yang dijual oleh perusahaan sesuai sistem distribusi yang diterapkan.
 2. Merencanakan pengadaan dan pembinaan agen, melaksanakan promosi dan publikasi serta melaksanakan dan mengatur operasional penagihan premi sesuai dengan pola yang telah digariskan oleh Kantor Pusat.
 3. Mengatur dan melaksanakan operasional penagihan premi asuransi, angsuran dan bunga gadai polis serta memelihara hubungan yang harmonis antara pemegang polis/tertanggung dengan perusahaan, serta melakukan evaluasi tagihan premi, angsuran dan bunga gadai polis PP dan PK serta *Plough Back Premium*.
- f. Kepala Seksi Dukungan Aktivitas
2. Melaksanakan dan mengatur administrasi bahan-bahan pendukung aktivitas pemasaran dan penagihan.
 3. Merencanakan bentuk-bentuk promosi dan publikasi serta pengadaan bahan-bahan alat bantu pra-penjualan PP (brosur, tabel premi, alat presentasi, SP dan SKK, BPPP, BPPS).
 4. Melaksanakan dan mengatur kegiatan promosi dan publikasi serta turut dalam kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan promosi penjualan dan publikasi serta kesediaan peralatan bantu dalam proses penjualan PP dan PK.
- g. Kepala Bagian Pertanggungan
1. Melaksanakan *Underwriting* dan kegiatan-kegiatan pertanggungan lainnya serta memeliharaa pertanggungan yang ada di Kantor Cabang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
 2. Memberikan pelayanan kepada para pemegang polis atas segala bentuk mutasi polis yang memenuhi ketentuan dan syarat-syarat umum polis serta melakukan pelaporan dan kegiatan pertanggungan lainya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
 3. Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi seleksi *Underwriting* yang ditinjau dari berbagai aspek unuk seluruh permintaan Pertanggungan Perorangan (PP) dan Pertanggungan Kumpulan (PK) yang masuk sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

4. Merencanakan dan mengawasi pembuatan polis-polis dan sertifikat Pertanggungans Kumpulan sesuai ketentuan yang ditetapkan.
 5. Mengawasi dan memeriksa kebenaran perhitungan-perhitungan didalam surat Ijin Pembayaran (SIP) atas pengajuan klaim, ekspiasi, penebusan, penggadaan polis, *Plough back Premium* dan pengambilan premi yang tak terhutang.
- h. Kepala Seksi *Underwriting*
1. Menerima, melaksanakan penelitian, dan menyeleksi Surat Permintaan (SP) Asuransi Jiwa dan Surat Keterangan Kesehatan (SKK), utamanya yang menyangkut *Underwriting*, baik untuk Pertanggungans Perorangan maupun Kumpulan dan kemudian mengadministrasikannya kedalam Buku Surat Permintaan Pertanggungans untuk mengetahui jumlah yang masuk.
 2. Melaksanakan *Underwriting* atas permintaan untuk semua jenis pertanggungans, memelihara *Portofolio* Pertanggungans yang ada di Kantor Cabang dan Perwakilan dibawahnya, melakukan pendistribusian berkas polis, penelitian dan penyelesaian administrasi serta perhitungan-perhitungannya atas perubahan-perubahan yang terdapat pada polis.
 3. Melakukan seleksi resiko dan menerbitkan Polis PP *Non Medical* maupun *Medical* dan Polis PK beserta lampirannya untuk penutupan baru (seperti Sertifikat, daftar UA dan Premi, Kartu Peserta) sesuai *Plan* (Bisnis Jiwa, Kesehatan atau JHT) yang ditutup setelah memperoleh Nota Desisi dari kantor Pusat.
- i. Kepala Seksi Pelayanan Nasabah Pertanggungans Perorangan
1. Memelihara *Portofolio* Pertanggungans Perorangan yang ada di Kantor Cabang dan Perwakilan di bawahnya, melakukan pendistribusian berkas polis atas akseptasi termasuk yang sedang berjalan meliputi penelitian dan penyelesaian administrasi serta perhitungan-perhitungannya atas perubahan-perubahan yang terdapat pada polis.
 2. Membuat perhitungan-perhitungan jumlah premi dan komisi penutupan untuk pertanggungans baru ataupun penambahan jumlah uang asuransi.
- j. Kepala Seksi Pelayanan Nasabah Pertanggungans Kumpulan

1. Memelihara Pertanggungjawaban Kumpulan yang sedang berjalan, meliputi pembuatan daftar mutasi, penelitian dan penyelesaian administrasi, serta perhitungan-perhitungannya atas perubahan-perubahan yang terjadi pada Polis Pertanggungjawaban Kumpulan yang telah ditetapkan.
 2. Melaksanakan penelitian persyaratan dan penyelesaian administrasi serta perhitungan-perhitungannya terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada kontrak Pertanggungjawaban Kumpulan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.
 3. Membuat Surat Ijin Pembayaran (SIP) dan perhitungannya untuk semua pembayaran yang berhubungan dengan biaya Asuransi Pertanggungjawaban Kumpulan.
- k. Kepala Bagian Administrasi Keuangan
1. Melaksanakan, mengatur dan mengawasi pembukuan dan pencatatan atas semua transaksi-transaksi keuangan Kantor Cabang.
 2. Melaksanakan, mengatur dan mengawasi administrasi Laporan Inkaso dan Investasi Kantor Cabang dan Perwakilan dibawahnya.
 3. Merencanakan, mengatur dan mengawasi pembukuan dan pencatatan atas semua transaksi-transaksi keuangan yang timbul di Kantor Cabang dan Perwakilan sesuai dengan system dan prosedur yang telah digariskan oleh Kantor Pusat.
 4. Mengatur dan mengawasi penyimpanan uang perusahaan dan surat-surat berharga lainnya di tempat yang aman dan terhindar dari kemungkinan penyalahgunaan dan lain-lain.
 5. Merencanakan, mengkoordinasi dan mengawasi administrasi Inkaso dan Investasi Perusahaan yang berada di cabang dan perwakilan, agar berjalan dengan lancar dan tertib sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat.
- l. Kepala Seksi Keuangan dan Akuntansi
1. Melaksanakan pembukuan transaksi-transaksi, memelihara catatan-catatan pembukuan secara teratur dan tertib serta menyusun laporan-laporan keuangan yang diperlukan baik oleh Kantor Cabang maupun oleh Kantor Pusat.

2. Melaksanakan, mengatur dan mencatat semua penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan baik melalui kas perusahaan maupun yang melalui Bank Kantor Cabang, serta menyimpan dan menjaga semua alat pembayaran yang ada.
 3. Melaksanakan, mengatur, mengawasi pembayaran dan penerimaan uang perusahaan baik melalui kas perusahaan maupun yang melalui Kantor Cabang, serta menyimpan dan menjaga semua alat pembayaran yang ada dalam kas perusahaan, serta meneliti dan memeriksa kebenaran atas bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran uang perusahaan.
 4. Menyelenggarakan Administrasi kas dan bank Kantor Cabang termasuk cek, giro gilyet, nota pemindah buku bank, melaksanakan dan mengatur *Cash In Transit* serta senantiasa mengikuti dan mencatat perkembangan kurs valuta asing yang berlaku pada bursa valuta asing.
 5. Melaksanakan pengiriman setoran wajib Kantor Cabang ke Kantor Pusat, dan setoran deposito ke bank serta mencatat penerimaan setoran wajib dari kantor Perwakilan.
 6. Membuat catatan atas pengeluaran-pengeluaran biaya serta menyiapkan surat-surat teguran bagi yang terlambat mempertanggungjawabkannya.
 7. Melaksanakan dan mengawasi pembuatan Daftar Pertanggungjawaban Kas, Daftar Pertanggungjawaban Bank, memorial, dan Rekonsiliasi Bank.
- m. Kepala Seksi Investasi dan Inkaso
1. Melaksanakan pengelolaan administrasi investasi perusahaan, meliputi penerbitan Kwitansi tagihan Investasi (angsuran/pelunasan, bunga dan lain-lain), dan mengadakan pencatatan/pembukuan untuk setiap jenis investasi perusahaan sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.
 2. Melaksanakan tatusaha kwitansi-kwitansi tagihan premi asuransi dan hasil tagihannya serta membuat Daftar Laporan Inkaso Pertanggungungan Perorangan dan Pertanggungungan Kumpulan Cabang dan Konsolidasi Cabang sesuai ketentuan perusahaan.
 3. Menerima dan memeriksa kwitansi-kwitansi Sewa Rumah Investasi dari Kantor Pusat untuk kemudian dicatat dan dilakukan penagihannya kepada yang bersangkutan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, serta

menerima dan memeriksa kwitansi-kwitansi Premi Asuransi berikut Nota Debetnya baik dari Kantor Pusat maupun Kantor Cabang, dan apabila ternyata terdapat selisih antara jumlah/nilai kwitansi dengan Nota Debetnya, maka dibuatkan Berita Acara Pemeriksaan.

4. Menampung dan meneruskan masalah yang timbul dalam mengelola investasi dan inkaso kepada Kepala Bagian Administrasi Keuangan untuk mendapatkan penyelesaiannya.
 5. Membuat kartu-kartu premi dan mencatatnya setiap ada pelunasannya (berdasarkan Slip Setoran).
 6. Mengirim kwitansi-kwitansi yang batal, tunggakan, mutasi dan lain-lainnya dengan Formulir Penerusan Pengiriman (FP2) ke tujuan masing-masing serta memeriksa Nota Pemberitahuan Perubahan (P2) dari Bagian Administrasi Inkaso/Ekskaso Kantor Pusat.
- n. Kasir
1. Bertanggung jawab mencatat penerimaan kas dari premi
 2. Menyimpan dan menjaga semua alat pembayaran yang ada.
 3. Bertanggung jawab untuk melakukan pengiriman setoran wajib kantor cabang ke kantor pusat dan setoran deposito ke bank.
- o. Kepala Bagian Sumber Daya Manusia
1. Melaksanakan penyediaan pemeliharaan peralatan kantor, bangunan kantor dan ruang instansi, kendaraan bermotor, mengatur pelaksanaan ketentuan-ketentuan kepegawaian terhadap pegawai-pegawai Kantor Cabang, serta menyelenggarakan dan latihan pegawai.
 2. Merencanakan, melaksanakan, memelihara dan megawasi sumber daya yang dimiliki kantor Cabang dan Perwakilan sebahnya seperti bangunan kantor, rumah instansi, kendaraan bermotor, perangkat lunak/keras, jaringan computer, master *file*, tabel serta *file* transaksi Kantor cabang dan Perwakilan.
 3. Merencanakan dan mengawasi administrasi kepegawaian di Kantor Cabang dan Perwakilan sebahnya meliputi penggajian, mutasi, pemberhentian, kesejahteraan dan pensiun pegawai.

4. Menyusun dan memeriksa daftar dan pembayaran gaji serta tunjangan pegawai lainnya di Kantor Cabang.
 5. Membantu Kepala Cabang dalam menyusun anggaran biaya *overhead* dan belanja barang untuk Kantor Cabang dan Perwakilan.
- p. Kepala Seksi Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Latihan
1. Melaksanakan pencatatan atas data kepegawaian Kantor Cabang/Perwakilan dan mengatur segala sesuatunya yang menyangkut hak-hak dan kewajiban pegawai serta yang berhubungan dengan masalah pegawai.
 2. Mengatur dan melaksanakan program pendidikan dan latihan bagi para pegawai dan aparat operasional di lingkungan Kantor Cabang/Perwakilan sampai dengan Kepala Seksi/Unit Daerah/Unit Produksi sejalan dengan program pendidikan dan latihan yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat.
 3. Melaksanakan pencatatan terhadap cuti dan absensi pegawai Kantor perwakilan.
 4. Menyelesaikan segala sesuatunya yang berhubungan dengan kenaikan gaji berkala pegawai dalam batas kewenangan Kepala Cabang.
 5. Melaksanakan persiapan pembayaran gaji dan tunjangan-tunjangan pegawai Kantor Cabang.
- q. Kepala Seksi Umum dan Komputer
1. Melaksanakan, mengawasi dan mengatur penyesuaian, penyaluran, pemakaian dan pemeliharaan atas bangunan kantor, rumah instansi, kendaraan dinas, perabot kantor, formulir-formulir, alat-alat tulis kantor, suplai komputer, mengatur penerimaan dan pengiriman surat-surat, alat-alat perlengkapan dokumen-dokumen serta mengusahakan terjaminnya keamanan di Kantor Cabang.
 2. Mengusahakan penyediaan, penyimpanan dan pendistribusian serta penatausahaan atas alat-alat tulis keperluan kantor, melaksanakan pemeliharaan perangkat.
 3. Mengawasi perbaikan/pemeliharaan gedung kantor, rumah instansi, dan perabot/mesin-mesin dan mengusahakan terjaminnya keamanan dan perlindungan dari bahaya kebakaran dan gangguan lainnya.

4. Mengatur dan mengawasi pemakaian kendaraan dinas serta memeriksa dan mengatur perbaikan dan pemeliharaannya.

r. Instruktur

1. Melaksanakan program pendidikan dan latihan tingkat cabang untuk para pegawai/aparat operasional di Kantor Cabang maupun Kantor Perwakilan sampai dengan Kepala Seksi/Unit Daerah/Unit Produksi sejalan dengan perkembangan teknologi untuk jangka panjang maupun jangka pendek.
2. Memantau perkembangan ilmu/teknologi yang berkaitan dengan kebutuhan perusahaan sebagai bahan masukan untuk penyempurnaan program pendidikan dan latihan perusahaan.

s. Kepala Perwakilan

- 1) Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan program kerja yang telah digariskan untuk perwakilan dalam hal menjual berbagai jenis asuransi jiwa, menagih dan menatalaksanakan premi asuransi dan investasi perusahaan yang ada, memelihara pertanggungan serta menyelenggarakan administrasi keuangan dan administrasi umum perwakilan sesuai dengan kebijaksanaan pokok yang telah digariskan oleh Direksi.
- 2) Mencari, mengadakan dan memelihara hubungan yang baik dengan calon dan para tertanggung/pemegang polis dan instansi-instansi yang ada hubungannya dengan asuransi dan kegiatan perusahaan.
- 3) Mengkoordinasikan dan membimbing semua kegiatan unit daerah dan seksi-seksi di perwakilannya serta berusaha secara maksimal agar segala sektor kegiatan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- 4) Membuat rencana anggaran pendapatan dan biaya program kerja perwakilan serta mengawasi pelaksanaannya.
- 5) Menandatangani surat-surat berharga, Fiat Otorisasi Pengeluaran dan surat-surat perjanjian untuk dan atas nama Kepala Cabang sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan Direksi.

C. Analisis Lingkungan

1. Analisis Lingkungan internal

a. Sumber Daya Perusahaan

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* (Persero) memiliki dua macam sumber daya perusahaan yang digunakan untuk menunjang setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan tersebut. Sumber daya tersebut yaitu sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud.

1. Sumber Daya Berwujud

Sifat utama dari sumber daya berwujud ini adalah dapat diidentifikasi lebih langsung dan diperkirakan nilainya. Secara keseluruhan nilai dari sumber daya yang berwujud dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan.

- Sumber daya keuangan

Sumber daya keuangan yang dimiliki PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* dapat dilihat melalui laporan keuangan perusahaan baik berupa laporan neraca maupun laporan rugi laba yang tiap tahun dibuat oleh perusahaan.

- Sumber daya Fisik

Sumber daya fisik yang dimiliki PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* salah satunya adalah lokasi perusahaan yang strategis yang berada di di Jl. Merdeka Barat no. 4-6 Malang, yang menepati areal tanah seluas 1000m. Lokasi ini terletak di pusat kota, dimana sebelah kanan Masjid Jami', sebelah kiri Gereja dan disekitarnya banyak pertokoan dan pusat kegiatan bisnis. Ditinjau dari segi ekonomis letaknya mudah dijangkau oleh kendaraan umum daris segala jurusan, sehingga dapat menunjang salah satu fungsi pelayanan pada pemegang polis.

- Sumber daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimiliki PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* adalah seluruh manajer dan karyawan yang ada di perusahaan, baik para manajer maupun para karyawan memiliki komitmen

dan loyalitas yang kuat, hal ini dapat dilihat dari visi dan misi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* (Persero). Visi perusahaan adalah menjadi perusahaan yang terpercaya dan dipilih untuk memberikan solusi bagi kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan. Sedangkan untuk misi perusahaan dibagi sepuluh misi yang menggambarkan bagian-bagian dari sumber daya manusia yang terlibat dalam aktivitas perusahaan dan semua misi tersebut merupakan satu kesatuan utuh yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*. (Untuk misi perusahaan dapat dilihat pada lampiran 2).

- Sumber daya organisasi

Sumber daya organisasi meliputi Struktur pelaporan formal dan sistem perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal perusahaan (Amirullah dan Cantika, 2002:52). Dalam hal ini PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* memiliki sistem koordinasi formal perusahaan salah satunya berupa struktur organisasi yang digunakan berbentuk garis dan staf. Wewenang dari Regional Manager dilimpahkan langsung kepada Kepala Bagian dalam suatu bidang pekerjaan tertentu dan melimpahkan wewenangnya kepada para pejabat fungsional yang melaksanakan bidang pekerjaan. Pertanggungjawaban terjadi secara langsung dari bawahan kepada atasannya, karyawan tidak bertanggung jawab kepada atasan yang berada di luar bagiannya, karena setiap unit adalah berdiri sendiri.

2. Sumber Daya tidak Berwujud

Sumber daya tidak berwujud memiliki sifat yang tidak dapat dilihat, lebih sulit untuk dimengerti dan ditiru oleh pesaing. Dalam hal ini para manajer dituntut untuk mengerti nilai strategis sumber daya perusahaan baik berwujud maupun tidak berwujud. Nilai strategis sumber daya perusahaan ditandai oleh sampai sejauh mana kontribusinya terhadap pengembangan kemampuan, kompetensi inti, dan akhirnya keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

- Sumber daya teknologi

Sumber daya teknologi sangat penting bagi setiap perusahaan untuk dapat bertahan dalam persaingan yang ada karena teknologi yang ada selalu berkembang setiap waktu maka perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu menguasai teknologi tersebut sehingga segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan teknologi tersebut akan dapat berjalan dengan maksimal. Salah satu sumber daya teknologi yang penting bagi kelangsungan perusahaan antara lain sumber daya informasi. Dalam hal ini PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* sudah menerapkan sumber daya teknologi ini seperti penggunaan *website* yang bisa digunakan perusahaan untuk berinteraksi dengan pelanggannya dimanapun mereka berada.

- Sumber daya untuk inovasi

Sumber daya inovasi juga berperan penting bagi perusahaan karena dengan inovasi perusahaan mampu untuk menyediakan produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perusahaan akan dapat mampu terus mengembangkan produk dan menyesuaikan dengan kondisi yang ada di masyarakat. PT. Asuransi Jiwasraya juga berusaha untuk terus berinovasi membuat produk-produk yang inovatif dan kompetitif untuk terus bertahan dalam dunia persaingan asuransi jiwa saat ini.

- Reputasi

Reputasi perusahaan dikatakan baik jika persepsi masyarakat tentang perusahaan tersebut juga baik salah satunya reputasi tentang merek perusahaan itu sendiri. Dalam hal ini PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) memiliki reputasi yang cukup baik di masyarakat hal ini dibuktikan dari hasil yang telah dicapai PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dalam meraih penghargaan tertinggi di bidang merek Top Brand 2000-2007 untuk kategori Asuransi Jiwa. Pencapaian ini berdasarkan hasil survey nasional yang digagas oleh Majalah *Marketing* bekerjasama dengan *Frontier Consulting Group*.

Top Brand Award merupakan penghargaan yang diberikan kepada merek-merek yang telah sukses mempertahankan ekuitas mereknya selama

bertahun-tahun.

Pemenang *Top Brand Award* dipilih berdasarkan hasil survey yang melibatkan tiga kriteria yaitu *Mind Share* (berdasarkan *Top Of Mind*), *Market Share* (berdasarkan *last usage*), dan *Commitment Share* (berdasarkan *future intention*)

b. Kompetensi inti

Menurut Amirullah dan Cantika (2002:53) kompetensi inti (*core competence*) merupakan sumber daya dan kemampuan perusahaan yang merupakan sumber keunggulan bersaing perusahaan terhadap pesaingnya.

Sedangkan kompetensi inti yang dimiliki PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dapat dilihat melalui *core values* yang dimiliki perusahaan yaitu nilai-nilai utama yang mendasari kinerja perseroan. Adapun nilai-nilainya adalah sebagai berikut:

1. *Integritas*: melekat dengan pengetahuan tentang benar dan salah, kemampuan untuk menghindari kekeliruan, kesalahan dan kemauan untuk berdiri tegak demi kebenaran.
2. *Kompetensi*: memiliki pemahaman bahwa setiap karyawan Jiwasraya memiliki semangat untuk maju, rasa tanggung jawab serta keinginan yang kuat untuk selalu mengambil inisiatif dan melakukan pengembangan diri menjadi karyawan yang dari waktu ke waktu meningkat kompetensinya.
3. *Customer Oriented* atau berorientasi kepada pelanggan berarti 'mendengarkan' pelanggan, mengenali, memenuhi dan melebihi kebutuhan mereka; mengantisipasi kebutuhan mereka di masa datang. Memiliki makna menyesuaikan apa yang kita lakukan dan bagaimana kita melakukannya sesuai dengan ekspektasi pelanggan.
4. *Business Oriented* atau berorientasi ke bisnis berarti: mengerti dan paham benar bagaimana bisnis bekerja, bagaimana prinsip menciptakan dan mengambil kesempatan, mengelola risiko, mengambil inisiatif, cepat dan tanggap terhadap peluang bisnis, mengerti akan konsekuensi untung rugi dalam jangka pendek dan jangka panjang.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

b. Lingkungan Khusus

Menurut Robbins dan Coulter (2004:66) lingkungan khusus mencakup ketentuan-ketentuan yang mempunyai dampak langsung dan segera pada keputusan dan tindakan manajer dan relevan secara langsung terhadap pencapaian sasaran organisasi. Lingkungan tersebut antara lain:

- **Pelanggan**

Sasaran pasar PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* adalah instansi pemerintah seperti Pemerintah Daerah, DPRD, Bank-bank Pembangunan Daerah, BUMN, dan BUMD

- **Pemasok**

Pemasok di sini tidak hanya pemasok dalam hal penyedia bahan baku saja tetapi juga mencakup penyedia input keuangan dan tenaga kerja seperti para pemegang saham dan bank, yang merupakan pemasok bagi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* salah satunya adalah pemegang saham, dalam hal ini pemilik atau pemegang saham tunggal PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* adalah Menteri Keuangan Republik Indonesia dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) merupakan perwakilan pemilik yang mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan final mengenai perusahaan, termasuk didalamnya mengenai: Pengesahan Rencana Kerja serta Pengesahan Anggaran Perseroan.

- **Pesaing**

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* memiliki pesaing yang terdiri dari pesaing swasta asing (*joint venture*) dan swasta lokal antara lain untuk swasta asing salah satunya yaitu perusahaan asuransi jiwa *SequisLife* dan untuk swasta lokal salah satunya yaitu perusahaan asuransi jiwa AJB Bumiputera.

- **Kelompok Penekan**

Kelompok penekan adalah kelompok-kelompok kepentingan khusus yang dapat mempengaruhi tindakan organisasi. Dalam dunia asuransi saat ini tidak terlepas dari pro kontra, salah satunya yaitu adanya sebagian pihak yang masih menganggap bahwa dalam asuransi jiwa terdapat unsur spekulasi tetapi tidak berkaitan dengan bisnis, sehingga lebih mengarah

seperti untung-untungan dalam berjudi. Di samping itu terdapat pula unsur ketidakpastian, yaitu apabila nasabah berhenti sebelum berakhirnya masa perjanjian asuransi.

b. Lingkungan Umum

Menurut Robbins dan Coulter (2004:70) lingkungan umum mencakup kondisi umum ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, demografi, teknologi dan global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

- **Kondisi ekonomi**

Kondisi perekonomian Indonesia akhirnya bisa tumbuh dengan baik pada 2007, dengan pencapaian 6,3 persen, atau persis sama dengan yang ditargetkan pemerintah. Meski di awal tahun sempat tersendat dan hanya tumbuh 5,97 persen pada kuartal I, namun kemudian mengalami percepatan menjadi 6,3 persen (kuartal II) dan 6,5 persen (kuartal III) dan pertumbuhan ekonomi nasional secara kumulatif 2007 mencapai 6,3 persen. Sehingga hal ini akan berdampak baik bagi perusahaan karena dengan pertumbuhan ekonomi yang baik akan mendukung kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut.

- **Kondisi Politik/hukum**

Arah dan stabilitas politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Di bidang asuransi pemerintah telah membuat kebijakan dalam mengatur usaha perasuransian di Indonesia. Pemerintah telah membuat peraturan perasuransian yaitu UU-RI No.2 tahun 1992 serta Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 63 tahun 1999 tentang penyelenggaraan usaha perasuransian.

- **Kondisi sosial dan budaya**

Kota Malang memiliki penduduk yang terkenal religius, dinamis, suka bekerja keras, lugas dan bangga dengan identitasnya sebagai Arek Malang (AREMA). Sedangkan komposisi penduduk asli berasal dari berbagai etnik (terutama suku Jawa, Madura, sebagian kecil keturunan Arab dan Cina)

- **Kondisi demografi**

Kota Malang memiliki luas 110.06 km persegi, dengan jumlah penduduk sebesar 782.110 jiwa. Kepadatan penduduk kurang lebih 7106 jiwa per kilometer persegi, berikut tabel jumlah penduduk di 5 kecamatan yang ada di Kota Malang:

Tabel. 4

Jumlah Penduduk Kota Malang

Kecamatan	Jumlah Penduduk (Jiwa)
Klojen	125.844
Blimbing	167.301
Kedungkandang	152.285
Sukun	174.184
Lowokwaru	162.516

Sumber: BPS Malang, 2008

- **Teknologi**

Terobosan teknologi dapat memberikan dampak yang besar bagi perusahaan. Terobosan ini dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih. Hal ini telah diperhatikan oleh PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* mengingat visi yang diemban perusahaan tersebut. Dalam industri perasuransian teknologi yang akan berpengaruh antara lain adalah teknologi komunikasi dan komputer. Teknologi komunikasi diperlukan karena pada saat ini kecepatan dan ketepatan pelayanan konsumen semakin meningkat serta makin banyaknya perusahaan yang memperkenalkan teknologi komunikasi dalam memperkenalkan atau mempromosikan produknya dan melayani konsumennya. Begitu juga komputer yang dapat mempermudah karyawan dalam bekerja serta berkomunikasi dengan konsumen perusahaannya.

Oleh sebab itu, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* telah melengkapi dan menggunakan teknologi dalam melakukan

kegiatannya seperti: telepon, faximile, dan komputer. Selain itu PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* juga telah memanfaatkan internet sebagai media dalam berkomunikasi dengan kantor cabang dan kantor pusat, maupun dengan nasabah. PT. Asuransi Jiwasraya telah membuka *website* di internet yang diperuntukkan bagi nasabah maupun calon nasabah yang ingin memperoleh informasi mengenai perusahaan maupun jasa-jasa yang ditawarkan. Dengan penggunaan teknologi ini diharapkan perusahaan dapat meningkatkan pelayanan terbaik bagi nasabahnya.

- **Global**

Berbagai kondisi dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis meningkatkan persaingan global. Hal ini membuat banyak perusahaan harus bersaing dengan cara-cara yang berbeda untuk mencapai daya saing yang strategis dan menghasilkan keuntungan yang maksimal.

Beberapa bentuk perubahan yang mewarnai lingkungan persaingan dan mentransformasi dunia industri diantaranya adalah dalam pemanfaatan teknologi baru, pendekatan strategis dalam kerangka manajerial yang baru serta fenomena lainnya dalam industri untuk memenuhi skala ekonomi tertentu agar dapat bertahan di kancah persaingan global. Salah satu yang tidak luput dari dunia persaingan adalah industri asuransi yang kini tengah marak di Indonesia. PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* juga terus berupaya untuk terus dapat bersaing dalam persaingan global saat ini salah satu caranya yaitu dengan terus menciptakan produk-produk yang kompetitif dan mempunyai nilai yang tinggi.

C. Analisis Data

1. Analisis Faktor Internal (IFAS)

a. Kekuatan (*Strengths*)

Adapun yang menjadi faktor-faktor kekuatan yang dimiliki PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* adalah:

- a. Memiliki Produk yang bervariasi

Saat ini PT Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah satu-satunya perusahaan asuransi jiwa milik negara, yang memberikan jaminan faedah yaitu:

- 1) Asuransi hari tua,
- 2) Meninggal Dunia,
- 3) Kesehatan dan Kecelakaan baik dalam bentuk pertanggung jawaban perorangan (*Individual Insurance*) maupun pertanggung jawaban kumpulan (*Group Insurance*).

b. Letak kantor yang strategis

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* terletak di Jl. Merdeka Barat no. 4-6 Malang, yang menempati areal tanah seluas 1000m². Lokasi ini terletak di pusat kota, dimana sebelah kanan Masjid Jami', sebelah kiri Gereja dan di sekitarnya banyak pertokoan dan pusat kegiatan bisnis. Ditinjau dari segi ekonomis letaknya strategis dan mudah dijangkau oleh kendaraan umum dari segala jurusan, sehingga dapat menunjang salah satu fungsi pelayanan pada pemegang polis

c. Proses yang tidak berbelit-belit

Dalam melakukan proses usahanya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* sangat praktis karena mulai dari permintaan penutupan asuransi, penerbitan polis, pembayaran premi, penyelesaian klaim, perpanjangan polis dan yang lainnya, akan dilakukan secara efisien. Jiwasraya bahkan telah menggunakan sistem *online* XL Indo (untuk pertanggung jawaban perorangan) dengan 17 kantor-kantor regional dan 70 kantor cabang. Di samping itu, Jiwasraya juga mengembangkan GL Indo, sistem *online* untuk pertanggung jawaban kumpulan. Kemudian dilanjutkan dengan mengembangkan PL Indo, untuk pertanggung jawaban pensiun.

d. Sumber daya manusia yang memiliki loyalitas

Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* juga memiliki loyalitas tinggi karena perusahaan tidak hanya menuntut karyawannya untuk bekerja secara

profesional saja, tetapi perusahaan juga selalu mengimbanginya dengan berusaha meningkatkan kesejahteraan bagi karyawannya.

e. Satu-satunya perusahaan asuransi milik pemerintah

PT. Asuransi Jiwasraya adalah satu-satunya perusahaan asuransi milik pemerintah dimana dalam hal ini pemilik atau pemegang saham tunggal PT Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah Menteri Keuangan Republik Indonesia dan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sehingga pemerintah juga berperan serta untuk mengawasi dan memajukan PT. Asuransi Jiwasraya.

f. Ekuitas merek yang baik

Merek telah menjadi salah satu kekuatan perusahaan terbesar saat ini, karena merek bukan hanya sekedar identitas tetapi mampu menciptakan ekuitas yang tinggi bagi perusahaan, termasuk juga menciptakan image dan loyalitas jangka panjang di mata konsumennya PT. Asuransi Jiwasraya telah meraih penghargaan tertinggi di bidang merek *Top Brand* 2000-2007 untuk kategori Asuransi Jiwa. Pencapaian ini berdasarkan hasil survey nasional yang digagas oleh Majalah *Marketing* bekerjasama dengan *Frontier Consulting Group*. *Top Brand Award* merupakan penghargaan yang diberikan kepada merek-merek yang telah sukses mempertahankan ekuitas mereknya selama bertahun-tahun. Hal ini merupakan bukti bahwa merek Jiwasraya sebagai salah satu pemain utama di industri asuransi jiwa sudah populer di masyarakat.

b. Kelemahan (*Weaknesses*)

Adapun yang menjadi faktor-faktor kelemahan yang dimiliki PT. Asuransi Jiwasraya adalah:

a. Promosi yang dilakukan kurang gencar

Promosi yang dilakukan oleh PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* kurang gencar karena masih belum bervariasi

dan belum memaksimalkan media promosi yang telah berkembang saat ini. Karena perkembangan dunia usaha sekarang ini sangat cepat baik dari segi teknologi maupun informasi maka perusahaan dituntut untuk mampu melakukan kegiatan-kegiatan promosi yang gencar sehingga dapat menarik lebih banyak konsumen.

b. Tingkat pendidikan karyawan kurang

Dalam sebuah perusahaan diperlukan adanya sumber daya manusia yang memiliki pola pikir dan cara pandang yang selalu berkembang sesuai perkembangan dunia saat ini, salah satu cara untuk mengembangkannya adalah melalui pendidikan karena tingkat pendidikan seseorang sangat berpengaruh terhadap pola pikir dan cara pandang orang tersebut. Dalam PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* saat ini tingkat pendidikan karyawan yang ada masih kurang karena masih ada karyawan yang pendidikannya hanya setara SLTA saja padahal untuk sebuah perusahaan besar yang ingin terus dapat bertahan dalam dunia persaingan saat ini diperlukan sumber daya yang lebih berkompeten. Berikut adalah tabel tingkat pendidikan karyawan di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

Tabel. 5
Tingkat Pendidikan Karyawan
di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
S1	12
D3	3
SLTA	9
SLTP	2
Total	26

Sumber: Jiwasraya Malang, 2008

- c. Memiliki produk yang berkaitan dengan kurs dollar yang berfluktuatif

Saat ini perkembangan ekonomi di Indonesia tidak menentu sehingga menyebabkan ketidakpastian dalam dunia bisnis salah satunya adalah nilai kurs dollar yang berfluktuatif setiap saat. Hal ini tentu berdampak juga bagi perusahaan asuransi jiwa karena perusahaan memiliki produk yang berkaitan dengan kurs dollar yang tidak dapat diprediksi naik dan turunnya dan ini merupakan salah satu kelemahan bagi perusahaan.

- d. Pangsa pasar yang masih rendah

Di bidang target pasar '*captive market*' Jiwasraya adalah instansi pemerintah seperti Pemerintah Daerah, DPRD, Bank-bank Pembangunan Daerah, BUMN, dan BUMD jadi untuk target pasar yang dibuat oleh Jiwasraya masih belum maksimal karena hanya menjangkau instansi pemerintah saja.

- e. SDM yang belum memanfaatkan teknologi secara maksimal

Perkembangan teknologi saat ini sangat cepat terlebih teknologi yang berkaitan dengan penyediaan informasi, PT. Asuransi Jiwasraya adalah perusahaan yang telah berdiri selama 148 tahun jadi perusahaan ini sudah cukup lama berdiri maka sumber daya manusia yang ada terdiri dari beberapa generasi usia sehingga dalam perkembangan teknologi informasi yang ada saat ini tidak diimbangi dengan perkembangan sumber daya manusia yang ada, jika SDM yang berasal dari generasi junior selalu berusaha meningkatkan kemampuan untuk mengikuti perkembangan teknologi yang ada, lain halnya dengan SDM dari generasi senior mereka belum memanfaatkan teknologi secara maksimal karena mereka merasa lebih nyaman menggunakan cara kerja manual atau cara kerja yang mereka telah gunakan sejak lama, sehingga hal ini menjadi kekurangan perusahaan yang menghambat perusahaan untuk dapat bekerja lebih efisien dan efektif.

Berikut ini analisa faktor-faktor internal perusahaan yang disajikan dalam matrik IFAS:

Matriks. 7

**Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)
PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office**

Key Internal Factors	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strengths):			
a. Memiliki produk yang bervariasi	0,05	3	0,15
b. Letak kantor yang strategis	0,05	3	0,15
c. Proses yang tidak berbelit-belit	0,10	3	0,30
d. Sumber daya manusia yang memiliki loyalitas	0,05	3	0,15
e. Satu-satunya perusahaan asuransi milik pemerintah	0,15	4	0,60
f. Ekuitas merek yang baik	0,20	3	0,60
Kelemahan (Weaknesses):			
a. Promosi yang dilakukan kurang gencar	0,10	3	0,30
b. Tingkat pendidikan karyawan kurang	0,05	1	0,05
c. Memiliki produk yang berkaitan dengan kurs dollar yang berfluktuatif	0,10	4	0,40
d. Pangsa pasar yang masih rendah	0,10	3	0,30
e. Masih ada SDM yang belum	0,05	2	0,10

memanfaatkan teknologi secara maksimal			
TOTAL	1,00		3,10

Keterangan:

Rating: 1 = *major weakness*

2 = *minor weakness*

3 = *minor strength*

4 = *major strength*

Bobot: 0,05 = di bawah rata-rata

0,10 = rata-rata

0,15 = di atas rata-rata

0,20 = sangat kuat

Pemberian bobot, *rating* berdasarkan isian kuesioner. Jadi, *rating* mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu industri dimana perusahaan berada.

Dari analisis dan perhitungan dari matrik IFAS diketahui bahwa total nilai akhirnya adalah 3,10 yang menunjukkan bahwa PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* berada pada posisi internal yang kuat. Artinya bahwa perusahaan mampu mengatasi kelemahan yang dimiliki dengan memaksimalkan kekuatan dari PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*.

2. Analisis Faktor Eksternal (EFAS)

a. Peluang (*Opportunities*):

Adapun yang menjadi faktor-faktor peluang bagi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* adalah:

- a. Kemajuan teknologi

Kekuatan teknologi informasi mendominasi trend teknologi sejak permulaan millenium ketiga ini. Sebelumnya, teknologi ini lebih banyak digunakan untuk kepentingan negara maju di bidang militer, intelejen dan seterusnya. Akhirnya teknologi informasi menyebar di dunia dan langsung menyentuh hingga ke dalam aktifitas masyarakat yang bersifat pribadi sekalipun. Teknologi telah berkembang pesat dan semua dituntut untuk menguasai dan memanfaatkannya, dalam hal ini PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* juga harus turut serta menguasai dan memanfaatkan teknologi yang berkembang saat ini sehingga perusahaan akan mendapat informasi-informasi yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Jumlah penduduk yang meningkat

Jumlah penduduk yang meningkat merupakan peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan usahanya, saat ini pertumbuhan penduduk Kota Malang saat ini sebesar 0,84% dengan kepadatan penduduk rata-rata 6,87 per km², karena itu PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* harus mampu memanfaatkan peluang ini.

c. Tingkat pendidikan yang semakin tinggi

Saat ini masyarakat sudah mulai menyadari pentingnya pendidikan bagi mereka, Kota Malang terkenal sebagai salah satu kota pendidikan karena berbagai macam lembaga pendidikan tersedia disini mulai dari tingkat paling rendah sampai tinggi. Hal ini merupakan salah satu peluang bagi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional untuk menjalankan aktifitas perusahaan sehingga diharapkan akan turut serta memajukan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*.

d. Pendapatan masyarakat meningkat

Dengan semakin meningkatnya harga-harga kebutuhan pokok di masyarakat akan membuat masyarakat sulit untuk memenuhi kebutuhannya maka untuk mengimbangnya pemerintah juga selalu

menaikkan upah minimum regional sesuai dengan kebijakan tiap-tiap daerah sehingga akan membuat pendapatan masyarakat meningkat. Berikut upah minimum regional di Kota Malang.

Tabel. 6
Upah Minimum Regional Daerah Tahunan Kota Malang

Upah Minimum Regional			
Tahun	2007	2008	
Upah Minimum Regional	743,000	802,941	Rupiah

Sumber: BPS Malang, 2008

e. Potensi pasar yang bisa dimanfaatkan cukup besar

Malang memiliki potensi pasar yang cukup besar bagi perusahaan untuk meningkatkan pemasaran produknya karena Kota Malang adalah salah satu kota yang memiliki pertumbuhan yang cukup pesat. Berawal dari sinilah, Perusahaan Asuransi Jiwasraya harus dengan jeli memanfaatkan peluang tersebut.

b. Ancaman (*Threats*) :

Adapun yang menjadi faktor-faktor ancaman bagi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* adalah:

a. Tingkat inflasi yang belum stabil

Keadaan perekonomian di Indonesia yang selalu berubah saat ini membuat laju inflasi yang tidak stabil. Kota Malang juga tidak terlepas dari pengaruh laju inflasi di negara ini hal ini juga menjadi ancaman bagi semua perusahaan dalam menjalankan aktifitas perusahaannya antara lain berkaitan dengan biaya-biaya operasional perusahaan yang berubah, karena itu PT. Asuransi Jiwasraya

(Persero) Malang *Regional Office* harus mampu melihat dan membaca situasi seperti ini sehingga perusahaan dapat mengatasi setiap hambatan yang terjadi dan dapat bertahan dalam laju inflasi yang tidak stabil. Berikut ini laju inflasi di Kota Malang:

Tabel. 7
Laju Inflasi Kota Malang

Tahun	Laju Inflasi
2005	1,18 %
2006	0,44 %
2007	0,48 %

Sumber: BPS Malang, 2008

b. Ancaman pendatang baru

Dunia saat ini berkembang dengan cepat hal ini bisa bersifat atau negatif yang dapat menyebabkan resiko yang semakin besar karena itu perusahaan asuransi memiliki prospek yang baik di masa depan untuk dapat meminimalkan resiko yang terjadi, Kota Malang adalah salah satu kota yang menjadi salah satu tempat pilihan bagi perusahaan untuk mendirikan bisnis asuransi mereka, sehingga ini juga menjadi salah satu ancaman bagi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* karena pendatang baru dalam dunia perasuransian mulai bermunculan, sehingga tingkat persaingan akan semakin ketat. Dalam hal ini perusahaan terus dituntut untuk dapat selalu berinovasi dalam menawarkan produk dan memberikan layanan kepada konsumen sehingga walaupun banyak pendatang baru yang mulai bermunculan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* akan selalu mampu bersaing.

c. Persaingan di antara perusahaan asuransi jiwa

Di Kota Malang saat ini telah berdiri beberapa perusahaan asuransi jiwa sehingga hal ini menjadi salah satu tantangan bagi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* dalam menjalankan aktivitas usahanya karena perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan asuransi jiwa lainnya agar perusahaan dapat bertahan. Berikut adalah daftar perusahaan asuransi jiwa di Kota Malang.

Tabel. 8

Daftar Perusahaan Asuransi Jiwa di Kota Malang

No	Nama Perusahaan	Alamat Kantor
1	Aetna Life Indonesia	Jl. A.I Suryani A 1/9-11
2	Alianz Life Indonesia	Jl. S. Priyosudarmo 60
3	A.I.G Lippo	Jl. Kawi Atas 46
4	Bringin Life	Jl. Bromo 31
5	AJB Bumiputera 1912	Jl. JA Suprpto 83
6	Bumi Asih Jaya	Jl. Kauman 31
7	Central Asia Raya	Jl. JA Suprpto 72 B
8	Equity	Jl. A.I Suryani B1/9-11
9	Jamsostek	Jl. Dr. Soetomo I
10	Jaminan 1962	Jl. Raya Mondoroko 16
11	PT. Asuransi Jiwasraya	Jl. Merdeka Barat
12	Koperasi Asuransi Indonesia	Jl. Asahan 4
13	Manulife Indonesia	Jl. Ijen 68
14	Metlife Indonesia	Jl. Letjen S. Parman A

c. Tingkat pendidikan yang semakin tinggi	0,10	3	0,30
d. Pendapatan masyarakat meningkat	0,10	3	0,30
e. Potensi pasar yang bisa dimanfaatkan cukup besar	0,15	4	0,60
Ancaman (Threats) :			
a. Tingkat inflasi yang belum stabil	0,10	4	0,40
b. Ancaman pendatang baru	0,05	4	0,20
c. Persaingan diantara perusahaan asuransi jiwa	0,10	4	0,40
d. Citra perusahaan BUMN yang masih buruk di masyarakat	0,05	1	0,05
e. Citra asuransi yang masih kurang bagus di mata masyarakat	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		3,40

Keterangan:

Rating: 1 = *major weakness*

2 = *minor weakness*

3 = *minor strength*

4 = *major strength*

Bobot: 0,05 = di bawah rata-rata

0,10 = rata-rata

0,15 = di atas rata-rata

0,20 = sangat kuat

Pemberian bobot, *rating* berdasarkan isian kuesioner. Jadi, *rating* mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu industri dimana perusahaan berada.

Dari hasil analisis EFAS diketahui bahwa total nilai akhirnya yaitu 3,40 yang menunjukkan perusahaan berada pada posisi eksternal yang kuat artinya

perusahaan mampu merespon peluang dengan baik dan mampu mengatasi ancaman yang akan timbul.

3. Matriks SWOT

Dari hasil analisis IFAS dan EFAS yang telah dilakukan maka dapat dibuat penyusunan faktor-faktor strategis perusahaan yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Berikut adalah tabel Matrik SWOT dari PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*.

Matriks. 9

Matriks *Strengths Weaknesses Opportunities Threat* (SWOT)

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	a. Memiliki produk yang bervariasi b. Letak kantor yang strategis c. Proses yang tidak berbelit-belit d. Sumber daya manusia yang memiliki loyalitas e. Satu-satunya perusahaan asuransi milik pemerintah f. ekuitas merek yang baik	a. Promosi yang dilakukan kurang gencar b. Tingkat pendidikan karyawan kurang c. Memiliki produk yang berkaitan dengan kurs dollar yang berfluktuatif d. Pangsa pasar yang masih rendah e. Masih ada SDM yang belum memanfaatkan teknologi secara maksimal
EFAS	STRATEGI SO	STRATEGI WO
a. Kemajuan teknologi b. Jumlah penduduk yang meningkat c. Tingkat pendidikan yang	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pemegang polis 	1. Meningkatkan kegiatan promosi dengan memanfaatkan berbagai

<p>semakin tinggi</p> <p>d. Pendapatan masyarakat meningkat</p> <p>e. Potensi pasar yang bisa dimanfaatkan cukup besar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan teknologi secara maksimal 	<p>macam media yang ada</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Melakukan perluasan pasar dan mempertahankan pasar yang telah dikuasai 3. Mengadakan pelatihan-pelatihan pada karyawan
<p>THREATS (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> o Tingkat inflasi yang belum stabil o Ancaman pendatang baru o Persaingan diantara perusahaan asuransi jiwa o Citra perusahaan BUMN yang masih buruk di masyarakat o Citra asuransi yang masih kurang bagus di mata masyarakat 	<p>STRATEGI ST</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menciptakan dan menjaga hubungan baik dengan pemegang polis ▪ Mengembangkan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan konsumen 	<p>STRATEGI WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih memperhatikan kualitas pelayanan terhadap pemegang polis dan calon pemegang polis 2. Meningkatkan standar keagenan dalam perusahaan 3. Meningkatkan kewaspadaan pada faktor-faktor eksternal perusahaan yang akan berpengaruh pada perusahaan

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang Regional Office

Adapun strategi-strategi yang terbentuk dari analisa SWOT ini adalah:

1. Strategi Strength-Opportunity (SO)

Dalam strategi ini perusahaan dapat mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan peluang yang muncul. Berikut ini beberapa alternatif program pemasaran yang dapat dijalankan:

- Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pemegang polis
- Memanfaatkan teknologi secara maksimal

2. Strategi Strength-Threat (ST)

Dari strategi ini perusahaan menggunakan kekuatannya dalam rangka mengatasi ancaman yang muncul yang dapat menghambat usaha dari perusahaan. Adapun beberapa alternatif program dari strategi ini adalah:

- Mengembangkan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan konsumen
- Menciptakan dan menjaga hubungan baik dengan pemegang polis

3. Strategi Weakness-Opportunity (WO)

Kelemahan perusahaan dapat menghambat kinerja perusahaan dalam merespon peluang yang ada. Dalam strategi ini akan disajikan beberapa

program pemasaran yang dapat dilakukan perusahaan untuk menutupi kelemahan yang ada dan untuk memanfaatkan peluang yang muncul antara lain:

- Mengadakan pelatihan-pelatihan pada karyawan
- Meningkatkan kegiatan promosi dengan memanfaatkan berbagai macam media yang ada
- Melakukan perluasan pasar dan mempertahankan pasar yang telah dikuasai

e. Strategi Weakness-Threat (WT)

Dalam posisi ini kondisi perusahaan berada dalam keadaan yang tidak menguntungkan, dimana perusahaan membutuhkan tenaga yang keras agar dapat bertahan dari ancaman yang muncul. Berikut ini adalah program pemasaran yang dapat diterapkan oleh perusahaan:

- Meningkatkan kewaspadaan pada faktor-faktor eksternal perusahaan yang akan berpengaruh pada perusahaan
- Meningkatkan standar keagenan dalam perusahaan
- Lebih memperhatikan kualitas pelayanan terhadap pemegang polis dan calon pemegang polis

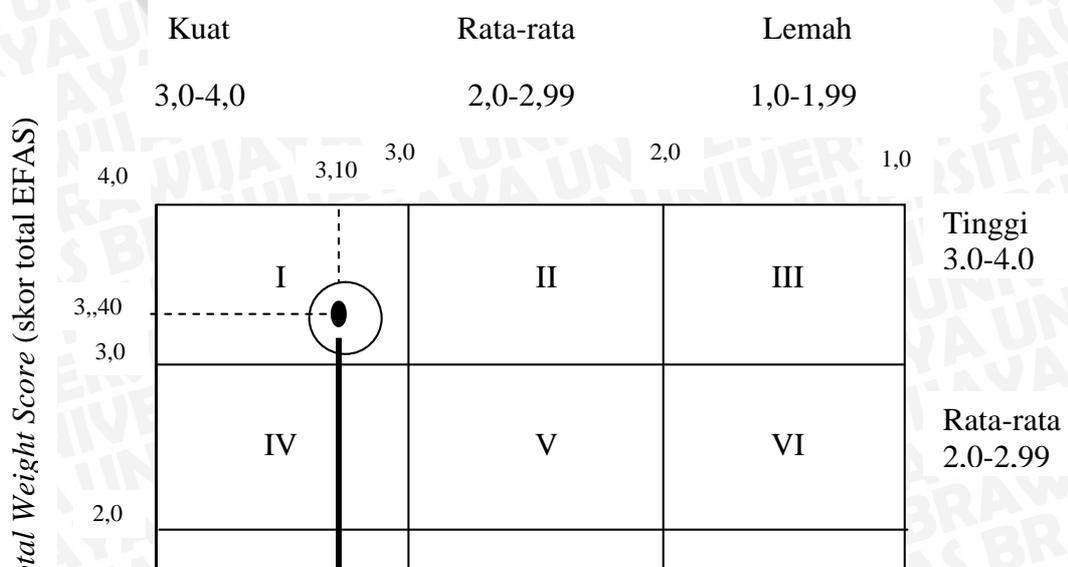
4. Matriks External-Internal (IE)

Setelah analisis matrik IFAS dan EFAS dilakukan maka langkah selanjutnya adalah membuat matriks IE, berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS untuk sumbu horizontal matriks IE ini adalah IFAS total *weight score* sebesar 3,10 sedangkan sumbu vertikalnya adalah EFAS *total weight score* sebesar 3,40.

Matriks 10

Matriks External-Internal (IE)

IFAS Total Weight Score (skor total IFAS)



Sumber: data diolah, 2008

Berdasarkan hasil analisis matriks IE di atas diketahui bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran I, maka strategi-strategi yang cocok bagi perusahaan adalah:

1. Strategi Intensif : *Market penetration, Market development* dan *Product Development*
2. Strategi Terintegrasi : *Backward integration, Forward integration, dan Horizontal Integration.*

5. Matriks *Quantitative Strategies Planning (QSPM)*

Pada analisis dengan menggunakan matriks *External-Internal (IE)* telah terpilih strategi-strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan. Maka langkah selanjutnya adalah memilih salah satu strategi yang paling baik untuk diimplementasikan.

Cara yang digunakan yaitu dengan membuat Matriks *Quantitative Strategies Planning (QSPM)* yang bertujuan untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih. Berikut adalah beberapa strategi yang telah dianalisis dengan matriks QSPM:

Matriks. 11

Quantitative Strategies Planning (QSPM)

<i>Critical Success Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Alternatif Strategi</i>	
		<i>Strategi Intensif</i>	<i>Strategi</i>



		Terintegrasi			
		(AS)	(TAS)	(AS)	(TAS)
- Opportunities:					
i. Kemajuan teknologi	0,20	4	0,80	4	0,20
ii. Jumlah penduduk yang meningkat	0,10	4	0,40	4	0,40
ii. Tingkat pendidikan yang semakin tinggi	0,10	3	0,30	4	0,40
v. Pendapatan masyarakat meningkat	0,10	4	0,40	4	0,40
v. Potensi pasar yang bisa dimanfaatkan cukup besar.	0,15	4	0,60	3	0,45
- Threats:					
i. Tingkat inflasi yang belum stabil	0,10	3	0,30	3	0,30
ii. Ancaman pendatang baru	0,05	3	0,15	4	0,20
ii. Persaingan diantara perusahaan asuransi jiwa	0,10	3	0,30	4	0,40
v. Citra perusahaan BUMN yang masih buruk di masyarakat	0,05	2	0,10	3	0,15
v. Citra asuransi yang masih kurang bagus di mata masyarakat	0,05	2	0,10	3	0,15
- Strengths:					
i. Memiliki produk yang bervariasi	0,05	4	0,20	3	0,15
ii. Letak kantor yang strategis	0,05	1	0,05	1	0,05
ii. Proses yang tidak	0,10	3	0,15	4	0,20

v.	berbelit-belit					
v.	Sumber daya manusia yang memiliki loyalitas	0,05	3	0,15	4	0,20
v.	Satu-satunya perusahaan asuransi milik pemerintah	0,15	2	0,30	2	0,30
ii.	ekuitas merek yang baik	0,20	4	0,80	4	0,80
- Weaknesses:						
i.	Promosi yang dilakukan kurang gencar	0,10	4	0,40	3	0,30
ii.	Tingkat pendidikan karyawan kurang	0,05	3	0,15	2	0,10
ii.	Memiliki produk yang berkaitan dengan suku bunga yang berfluktuatif	0,10	2	0,20	3	0,30
v.	Pangsa pasar yang masih rendah	0,10	3	0,45	3	0,45
v.	Masih ada SDM yang belum memanfaatkan teknologi secara maksimal	0,05	3	0,15	4	0,20
Total				6,45		6,10

Keterangan:

AS = nilai daya tarik (*Attractive Score*) TAS = total nilai daya tarik (*Total Attractive Score*)

Penentuan skala penilaian untuk nilai daya tarik (AS) adalah:

1 = *not attractive*

2 = *somewhat attractive*

3 = *reasonable attractive*

4 = *highly attractive*

Penentuan skala penilaian untuk nilai weight adalah:

- 0,05 = di bawah rata-rata
- 0,10 = rata-rata
- 0,15 = di atas rata-rata
- 0,20 = sangat kuat

Dari hasil analisis penentuan strategi yang bisa digunakan perusahaan dengan menggunakan alat analisis matriks QSPM menyebutkan bahwa strategi intensif adalah strategi yang sebaiknya diprioritaskan.

Strategi yang termasuk dalam strategi intensif antara lain:

1. *Market development*

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru.

Program yang perlu dilakukan perusahaan dalam strategi ini antara lain memperluas pangsa pasar contohnya menambah target pasar atau "captive market" yang sudah ada misalnya, sebelumnya target pasar hanya lembaga-lembaga dan badan-badan pemerintahan saja melalui strategi ini perusahaan diharapkan dapat lebih menjangkau individu-individu dan badan-badan atau lembaga swasta serta perusahaan diharapkan tidak hanya menguasai pasar domestik saja tetapi mulai memperluasnya salah satunya dengan mencoba pasar baru di tingkat internasional yang bisa dimulai dari negara-negara asia.

2. *Market penetration*

Market penetration (penetrasi pasar), Strategi ini berusaha meningkatkan market share dari suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama dengan strategi lain untuk dapat menambah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan usaha promosi lainnya.

Program yang perlu dilakukan perusahaan dalam strategi ini antara lain melakukan promosi yang lebih gencar lagi dan memanfaatkan media

promosi yang ada secara lebih maksimal lagi seperti melalui iklan di televisi, mengadakan program-program promosi yang menarik dan melakukan program-program pengenalan produk asuransi yang ditawarkan sehingga masyarakat lebih mengerti arti pentingnya asuransi jiwa.

3. *Product Development*

Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang.

Program yang perlu dilakukan perusahaan dalam strategi ini antara lain mengembangkan produk-produk yang ada disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat saat ini sehingga produk yang dihasilkan lebih inovatif dan mampu bersaing di pasar.

Hasil analisis ini cukup mewakili hasil penelitian yang dilakukan karena selama penelitian terlihat jelas bahwa perusahaan memiliki kelemahan internal yang cukup banyak dan sepertinya kurang diperhatikan. Jika tidak segera dibenahi akan berakibat fatal.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* merupakan perusahaan asuransi jiwa tertua dan satu-satunya BUMN yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa. Layanan jasa asuransi yang ditawarkan terbagi menjadi dua bagian yaitu produk asuransi perorangan dan produk asuransi kumpulan. Di dalam perusahaan ada dua lingkungan yang mempengaruhi aktivitas perusahaan yaitu lingkungan internal dan eksternal.

1. Lingkungan internal PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* meliputi sumber daya perusahaan, sumber daya tersebut yaitu sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud selain itu

lingkungan internal perusahaan juga meliputi kompetensi inti. Di samping lingkungan internal ada juga lingkungan eksternal, yang menjadi lingkungan eksternal PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* yang meliputi lingkungan khusus dan lingkungan umum, yang menjadi lingkungan khusus perusahaan antara lain pelanggan, pemasok, pesaing, kelompok penekan, sedangkan yang termasuk dalam lingkungan umum yaitu kondisi ekonomi, kondisi politik/hukum, kondisi sosial dan budaya, kondisi demografi, teknologi, dan global.

2. Kekuatan yang dimiliki PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office* antara lain memiliki produk yang bervariasi, letak kantor yang strategis, proses yang tidak berbelit-belit, sumber daya manusia yang memiliki loyalitas, satu-satunya perusahaan asuransi milik pemerintah serta ekuitas merek yang baik. Tidak hanya kekuatan tetapi perusahaan juga memiliki kelemahan-kelemahan yang harus dibenahi antara lain promosi yang dilakukan kurang gencar, tingkat pendidikan karyawan kurang, memiliki produk yang berkaitan dengan kurs dollar yang berfluktuatif, pangsa pasar yang masih rendah dan sumber daya manusia yang belum memanfaatkan teknologi secara maksimal. Selain itu ancaman yang dihadapi semakin kompleks seperti tingkat inflasi yang belum stabil, ancaman pendatang baru, persaingan di antara perusahaan asuransi jiwa, citra perusahaan BUMN yang masih buruk di masyarakat, dan citra asuransi yang masih kurang bagus di mata masyarakat. Akan tetapi perusahaan diharapkan mampu menghadapinya dengan memanfaatkan peluang yang ada yaitu kemajuan teknologi, jumlah penduduk yang meningkat, tingkat pendidikan yang semakin tinggi, pendapatan masyarakat meningkat serta potensi pasar yang bisa dimanfaatkan cukup besar.
3. Strategi yang bisa digunakan perusahaan adalah strategi intensif. Strategi yang termasuk dalam strategi intensif antara lain yaitu *Market Development* (pengembangan pasar), *Market Penetration* dan *Product Development*

B. Saran

Dari pembahasan di atas terdapat beberapa hal yang dapat disarankan pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang *Regional Office*, antara lain:

- PT. Asuransi Jiwasraya harus lebih meningkatkan promosi yang lebih gencar lagi dan memanfaatkan media promosi yang ada secara lebih maksimal lagi seperti melalui iklan di televisi, mengadakan program-program promosi yang menarik
- Tetap membina hubungan baik jangka panjang dengan konsumen yang sudah ada.
- Mengembangkan produk-produk yang ada disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat saat ini sehingga produk yang dihasilkan lebih inovatif dan mampu bersaing di pasar.
- Meningkatkan kualitas produk dan sumber daya manusianya melalui pelatihan pendidikan.
- Memperluas pangsa pasar yang sudah ada sehingga produk perusahaan dapat menjangkau semua masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah dan Sri Budi Cantika. 2002. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Bumiputera “Produk dan Layanan”, diakses pada Tanggal 29 Februari 2008 dari <http://www.bumiputera.com>

Detik Forum “Benarkah Asuransi Jiwa Syariah Halal”, diakses pada Tanggal 19 Februari 2008 dari <http://forum.detik.com>

Glueck F.W dan Jauch L.R.1997. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Alih Bahasa Murad, Henry Sitanggang. Jakarta: Erlangga.

Haryanto, Joko Tri.2000.” Wacana Mengenai Asuransi Syariah”, diakses pada Tanggal 19 Februari 2008 dari www.fiskal.depkeu.go.id/webbkf/kajian%5

- Hizbullah. 2004. “Industri Asuransi Butuh Gizi”, diakses pada Tanggal 29 Februari 2008 dari <http://hizbul.multiply.com/journal/item/15>
- Hunger, J.David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis* Diterjemahkan oleh Julianto Agung. Edisi Ke-2. Yogyakarta: Andi
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Keegan, Warren J. 1996. *Manajemen Pemasaran Global*. Alih Bahasa Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo
- Masrul, Farianto. 2003. ”Analisis Lingkungan sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran (Suatu Kajian Analisis Lingkungan Makro dan Mikro pada PT. Asuransi Jiwasraya Malang)”. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, *Skripsi yang tidak Dipublikasikan*
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan Ke-22. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pearce II John A dan Richard B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Alih Bahasa Agus Maulana. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Pemerintah Kota Malang “Data Realisasi Penerimaan Pendapatan Asli Daerah”, diakses pada Tanggal 19 Februari 2008 dari <http://www.malangkota.go.id>
- Pemerintah Kota Kediri “Tribina Kota”, diakses pada Tanggal 19 Februari 2008 dari http://www.kotakediri.go.id/info_kota/inflasi.php
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 40 Tahun 1965 “Pendirian Perusahaan Asuransi Jiwasraya dan Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 1965 (Lembaran Negara Tahun 1965 No. 114) tentang Pendirian Perusahaan Asuransi Bendasraya”, diakses pada Tanggal 19 Februari 2008 <http://www.unmiset.org/legal/IndonesianLaw/pp/Pp196921.htm>
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Ke-11. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Regina; Ignatia; Cecilia; dan Atriana. 2007 “Strategi Alternatif untuk Perusahaan”, diakses pada Tanggal 17 Januari 2008 dari <http://www.mdopost.com/mpo/feb07/23/opi02.html>
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. 2004. *Manajemen*. Alih Bahasa T Hermaya. Jilid I. Jakarta: PT Intan Sejati Klaten.

Salim, Agus.2004.” Analisis Lingkungan Bisnis sebagai Dasar Penentuan Strategi”. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, *Skripsi yang tidak Dipublikasikan*.

Sequislife “*Life Insurance*”, diakses pada Tanggal 29 Februari 2008 dari <http://www.sequislife.com>

Siagian, Sondang P. 1998. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara

Singarimbun Masri dan Sofian Effendi, (Ed). 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: LP3ES

Umar, Husein. 2005.*Strategic Management In Action*. Cetakan ke-4.Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama.

Wardhana, Arief Rachman.2003. ”Analisis Kekuatan Kelemahan Peluang dan Ancaman sebagai Dasar Penetapan Strategi Bersaing”. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, *Skripsi yang tidak Dipublikasikan*.



UNIVERSITAS BRAWIJAYA



This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.

