

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENGARUH TRANSFORMASI STRATEGI
PEMASARAN PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO)
UNTUK MENINGKATKAN PENDAPATAN PREMI
DAN MENURUNKAN BIAYA OPERASIONAL**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

EDWARD EFENDI SILALAH

NIM. 0167 579 98

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2012**

ABSTRACT

Analysis of The Influence of The Marketing Strategy of PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Premiums to Increase Revenues and lower Operational Costs.

Edward Efendi Silalahi
Universitas Terbuka
Silalahiedward72@yahoo.co.id

Keywords : Strategy, transformation, innovation to the increase in premium Income and lowers operating costs

This thesis presents the analysis of the influence of the transformation of the title of the marketing strategy of PT. Asuransi Jiwasraya premiums to increase revenues and lower operational costs. Prior to 2008 the premium income growth of PT. Asuransi Jiwasraya is always below the industry average while its operating costs always grow above the industry average mindless and that, in 2008 PT. Asuransi Jiwasraya marketing strategy changes. Innovation strategy is the cornerstone of operational marketing activities of PT. Asuransi Jiwasraya today. This study aims to assess the extent of the changes affect the marketing strategy to increase its premium income and a decrease in operating costs by identifying the transformation of policy and implementation of marketing strategies that run PT. Asuransi Jiwasraya products in the market.

The analysis capabilities and core competencies PT. Asuransi Jiwasraya in conjunction with the factors that influence the success and strategies to build sustainable competitiveness. Formulating the factors that influence the success of marketing products of PT. Asuransi Jiwasraya and determine the formulation of marketing strategies dulakukan transformation PT. Asuransi Jiwasraya forward to facing increasingly fierce competition in the life insurance industry. This research uses descriptive method with quetioner as an instrument of data processing where quetioner distributed to the directors and heads of relevant divisions that have a marketing policy authority and the Regional Manager and the company as the spearhead of marketing agencies, as well as the policy holder Jiwasraya product users. Primary data were processed using customer analysis, competitor analysis, market analysis, analysis of the general environment, the company's internal analysis, value chain analysis (VCA), the analysis of firm resources based view (RBV) and SWOT analysis to determine future strategy.

The conclusion of capable and core competence of PT. Asuransi Jiwasraya after the implementation of the transformation of marketing strategies since 2008 show the trend of growth in premium income rises above the industry average and the cost of operations experienced growth trend below the average for the industry and the company's market share increased from year to year. This study recommends that the PT. Asuransi

Jiwasraya is more attention and use a fleet of rogue agents (sales) was to increase the acquisition premium, the more intense promotion and advertising through print and electronic media, to improve performance in terms of after sales service and improve performance in terms of direct marketing through the medium of telephone, fax and fix the website and marketing organization that is not lean.

Universitas Terbuka

ABSTRAK

Analisis Pengaruh Transformasi Strategi Pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)
Untuk Meningkatkan Pendapatan Premi Dan Menurunkan Biaya Operasional

Edward Efendi Silalahi
Universitas Terbuka
Silalahiedward72@yahoo.co.id

Kata kunci : Strategi, transformasi, inovasi untuk kenaikan pendapatan premi dan menurunkan biaya operasional

Sebelum tahun 2008 pendapatan premi PT Asuransi Jiwasraya (Persero) pertumbuhannya selalu dibawah rata – rata industri sedangkan biaya operasionalnya selalu bertumbuh diatas rata – rata industri karena itu, tahun 2008 PT Asuransi Jiwasraya (Persero) melakukan perubahan strategi pemasaran. Inovasi strategi ini menjadi landasan operasional kegiatan pemasaran PT Asuransi Jiwasraya (Persero) hingga saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sejauh mana perubahan strategi pemasaran berpengaruh kepada peningkatan pendapatan premi dan penurunan biaya operasional dengan melakukan identifikasi kebijakan transformasi strategi pemasaran dan implementasi yang dijalankan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) dalam memasarkan produk – produknya.

Melakukan analisis kemampuan dan kompetensi inti (Core Comperence) PT Asuransi Jiwasraya (Persero) di dalam hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi keberhasilan serta strategi untuk membangun daya saing yang berkelanjutan. Merumuskan faktor – faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran produk – produk PT Asuransi Jiwasraya (Persero) dan menentukan rumusan transformasi strategi pemasaran yang dilakukan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) kedepan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam industri Asuransi Jiwa. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan kuesioner sebagai instrument pengolahan data dimana kuesioner disebar kepada direksi dan kepada divisi terkait yang mempunyai otoritas kebijakan pemasaran dan kepada regional manager dan perusahaan agensi sebagai ujung tombak pemasaran, serta pemegang polis sebagai pengguna (user) produk jiwasraya. Data - data primer diolah dengan menggunakan analisis pelanggan, analisis pesaing, analisis pasar, analisis lingkungan umum, analisis internal perusahaan, analisis value chain (VCA), analisis *resources base view of firm* (RBV) dan analisa SWOT untuk menentukan strategi ke depan.

Kesimpulan dari penelitian ialah PT Asuransi Jiwasraya (Persero) setelah melakukan implementasi transformasi strategi pemasaran sejak tahun 2008 memperlihatkan trend pertumbuhan pendapatan premi yang naik dan diatas rata – rata industri dan biaya operasionalnya mengalami trend pertumbuhan dibawah rata – rata industri serta market share perusahaan meningkat dari tahun ke tahun. Penelitian ini merekomendasikan agar PT Asuransi Jiwasraya (Persero) lebih memperhatikan dan mendedayakan armada agen (sales) nya untuk meningkatkan, perolehan premi,

lebih intens melakukan promosi dan iklan melalui media cetak dan media elektronik, memperbaiki kinerja dalam hal after sales service (layanan purna jual) dan call centre (pemasaran langsung melalui media telepon, fax dan website) serta membenahi organisasi pemasaran yang tidak ramping.

Universitas Terbuka

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Pengaruh Transformasi Strategi Pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Untuk Meningkatkan Pendapatan Premi dan Menurunkan Biaya Operasional adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 28 Juni 2012

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL
PAJAK MENYANGUN BANGSA
TOL



9EA06ABF023702141

ENAM RIBU RUPIAH

6000

DJP

Edward Efendi Silalahi

NIM : 016757998

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

Judul TAPM : Analisis Pengaruh Transformasi Strategi Pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Untuk Meningkatkan Pendapatan Premi dan Menurunkan Biaya Operasional

Penyusun TAPM : EDWARD SILALAH
NIM : 0167- 579 - 98
Program Studi : Magister Manajemen

Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Bambang Wiharto, MM

Pembimbing II,



Dr. Nuraini Soelaiman, M.Pd.

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Manajemen

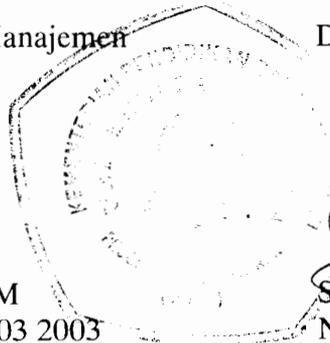


Maya Maria, SE, MM
NIP.19720501 199903 2003

Direktur Program Pascasarjana



Sueiati, Ph.D.
NIP.19520213 198503 2001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

NAMA : EDWARD SILALAH
 NIM : 0167- 579 - 98
 PROGRAM STUDI : Magister Manajemen
 JUDUL TAPM : Analisis Pengaruh Transformasi Strategi Pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Untuk Meningkatkan Pendapatan Premi dan Menurunkan Biaya Operasional

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Kamis, 28 Juni 2012

Waktu : Jam 07.45 - 10.00

Dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji
Ir. Adi Winata, M.Si


.....

Penguji Ahli
Dr. Chairy


.....

Pembimbing I
Dr. Bambang Wiharto, MM


.....

Pembimbing II
Dr. Nuraini Soleiman, M.Pd.


.....

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Kepala UPBJJ-UT Jakarta selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Pembimbing I dan Pembimbing II (penulisan nama pembimbing lengkap dengan gelar) yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Kabid Magister Manajemen selaku penanggung jawab program Magister Manajemen.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 28 Juni 2012



Penulis
Edward Efendi Silalahi
NIM : 0617 – 579 – 98

DAFTAR ISI

	HALAMAN
Abstract	i
Abstrak.....	iii
Lembar Persetujuan	v
Lembar Pengesahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian	13
D. Kegunaan Penelitian	14
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	15
B. Kerangka Berfikir	48
C. Definisi Operasional	48
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	

A. Desain Penelitian	50
B. Populasi dan Sampel	50
C. Instrumen Penelitian	51
D. Prosedur Pengumpulan Data	51
E. Metode Analisis Data	55
F. Peta Penelitian	65
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	68
B. Identifikasi Kebijakan Strategi Pemasaran dan Implementasi	85
C. Kompetensi Inti JIWASRAYA Berkaitan Dengan Strategi Pemasaran Produknya	126
D. Faktor – Faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran JIWASRAYA	147
E. Permasalahan yang terjadi pada implementasi strategi pemasaran JIWASRAYA	152
F. Penyempurnaan strategi pemasaran JIWASRAYA	153
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	156
B. Saran	158
DAFTAR PUSTAKA.....	159

DAFTAR TABEL

		HALAMAN
TABEL 1.1	Daftar Perusahaan Asuransi Jiwa Dalam Industri	6
TABEL 1.2	Total Pendapatan Premi Industri dan Jiwasraya	8
TABEL 1.3	Total Biaya Operasional Industri dan Jiwasraya	10
TABEL 3.1	Karakteristik kelompok Ahli	52
TABEL 3.2	Karakteristik Responden Resional Manager	53
TABEL 3.3	Karakteristik Responden Perusahaan Agensi	54
TABEL 3.4	Karakteristik Responden Pemegang Polis (Nasabah)	55
TABEL 3.5	Pembobotan Faktor Eksternal Perusahaan	57
TABEL 3.6	Penilaian Faktor Eksternal Perusahaan	58
TABEL 3.7	E F E	59
TABEL 3.8	Pembobotan Faktor Internal Perusahaan	60
TABEL 3.9	Penilaian Faktor Internal Perusahaan	61
TABEL 3.10	I F E	62

TABEL 3.11	Peta penelitian	66
TABEL 4.1	Produk – produk Jiwasraya Sebelum Tahun 2008 dan Sesudah 2008	79
TABEL 4.2	Strategi Pemasaran Jiwasraya Sebelum Tahun 2008 dan Sesudah 2008	80
TABEL 4.3	Total Pendapatan Premi Industri dan Jiwasraya	82
TABEL 4.4	Profil Jenis Polis yang dimiliki Responden Nasabah Jiwasraya	86
TABEL 4.5	Profil Jenis Pekerjaan Responden Kelompok Nasabah	88
TABEL 4.6	Usia Pemegang Polis dikaitkan dengan Masa menjadi Nasabah dan Polis yang dimiliki	89
TABEL 4.7	Jenis Polis yang dimiliki nasabah dikaitkan dengan masa menjadi nasabah	89
TABEL 4.8	Jenis Pekerjaan Responden dikaitkan dengan sumber referensi keputusan memiliki JIWASRAYA	91
TABEL 4.9	Jenis Pekerjaan Responden kelompok pemegang polis dikaitkan dengan alasan memiliki produk JIWASRAYA	93
TABEL 4.10	Jenis Pekerjaan Responden kelompok Pemegang Polis dikaitkan dengan iklan JIWASRAYA yang dilihat atau didengar Pemegang Polis	95

TABEL 4.11	Jenis Kelamin responden Pemegang Polis dikaitkan dengan sumber refrensi keputusan memiliki produk JIWASRAYA	99
TABEL 4.12	Jenis kelamin responden pemegang polis dikaitkan dengan memilih JIWASRAYA	99
TABEL 4.13	Jenis kelamin responden Pemegang Polis dikaitkan dengan Iklan JIWASRAYA yang dilihat / didengar Pemegang Polis	100
TABEL 4.14	Usia responden kelompok Pemegang Polis dikaitkan dengan refrensi keputusan memiliki JIWASRAYA	101
TABEL 4.15	Usia responden kelompok pemegang polis dikaitkan dengan memilih JIWASRAYA	102
TABEL 4.16	Tingkat pendidikan responden kelompok pemegang polis dikaitkan dengan sumber refrensi keputusan memilih JIWASRAYA	103
TABEL 4.17	Perbandingan pertumbuhan dan market share industri Asuransi JIWASRAYA	105
TABEL 4.18	Kondisi Persaingan Produk Auransi Jiwa	106
TABEL 4.19	Hasil survey tentang manfaat JIWASRAYA dibandingkan pesaing	110
TABEL 4.20	Hasil survey tentang Pelayanan JIWASRAYA	111

TABEL 4.21	Pertumbuhan ekonomi dan tingkat Inflasi	115
TABEL 4.22	Hasil Survey tentang Program promosi JIWASRAYA	119
TABEL 4.23	Hasil Survey tentang keagresivan petugas sales / agensi Pemasaran JIWASRAYA	120
TABEL 4.24	Sumber daya JIWASRAYA berdasarkan analisis RBV	124
TABEL 4.25	Pembobotan faktor eksternal JIWASRAYA	129
TABEL 4.26	Penilaian faktor eksternal JIWASRAYA	131
TABEL 4.27	Hasil Pembobotan Faktor eksternal JIWASRAYA	132
TABEL 4.28	Hasil Penilaian Faktor eksternal JIWASRAYA	133
TABEL 4.29	Hasil Analisis Faktor eksternal (EFE)	134
TABEL 4.30	Pembobotan faktor internal JIWASRAYA	138
TABEL 4.31	Penilaian faktor internal JIWASRAYA	140
TABEL 4.32	Hasil pembobotan faktor internal JIWASRAYA	141
TABEL 4.33	Hasil Penilaian faktor internal JIWASRAYA	142
TABEL 4.34	Hasil analisis faktor internal (IFE) JIWASRAYA	143
TABEL 4.35	Sumber referensi, alasan memilih dan media promosi JIWASRAYA	147

TABEL 4.36	Rekap hasil kuesioner strategi pemasaran JIWASRAYA	148
TABEL 4.37	Pendapatan premi dan biaya operasional JIWASRAYA	153

Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
GAMBAR 1.1 Grafik Premi Industri dan JIWASRAYA	9
GAMBAR 1.2 Grafik Biaya Operasional Industri dan JIWASRAYA	11
GAMBAR 2.1 Diagram Analisis SWOT	47
GAMBAR 4.1 Total Pendapatan Premi Industri dan JIWASRAYA	83
GAMBAR 4.2 Total biaya operasional Industri dan JIWASRAYA	84
GAMBAR 4.3 Analisis SWOT JIWASRAYA	145

DAFTAR LAMPIRAN

	HALAMAN
LAMPIRAN 1. Contoh Kuesioner faktor eksternal dan faktor internal	162
LAMPIRAN 2. Contoh Kuesioner tentang pemasaran Produk JIWASRAYA	167
LAMPIRAN 3. Struktur Organisasi PT. Asuransi JIWASRAYA	174
LAMPIRAN 4. Struktur Organisasi Pemasaran PT. Asuransi JIWASRAYA	175
LAMPIRAN 5. Rantai Nilai Proses penutupan Asuransi di JIWASRAYA	176

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu ciri masyarakat modern adalah masyarakat-masyarakat yang tidak hanya memikirkan kehidupannya saat ini, tetapi juga kehidupannya di masa yang akan datang dengan memanfaatkan suatu sistem yang dapat memberikan jaminan finansial bagi dirinya sendiri dan atau ahli warisnya apabila ia tidak dapat bekerja lagi atau bagi ahli warisnya atau keluarganya apabila terjadi kematian pada dirinya sendiri, sistem yang paling relevan seperti dimaksud adalah asuransi jiwa.

Usaha asuransi merupakan suatu mekanisme yang memberikan perlindungan pada tertanggung apabila terjadi risiko mendatang. Apabila risiko tersebut benar-benar terjadi, pihak tertanggung akan mendapatkan ganti rugi sebesar nilai yang diperjanjikan antara penanggung dan tertanggung.

Perusahaan asuransi jiwa (*life insurance company*) adalah suatu perusahaan yang menyediakan pertanggungan dan menerbitkan polis asuransi jiwa. Banyak perusahaan asuransi jiwa yang selain menjual asuransi jiwa juga menjual produk-produk asuransi lainnya seperti asuransi kesehatan, anuitas dan bahkan asuransi yang digabung dengan produk perbankan yakni lazim dikenal dengan istilah *link*.

Di banyak negara, perusahaan asuransi jiwa memainkan sejumlah peranan penting dalam perekonomian. Peranan tersebut termasuk beroperasi sebagai *market driven organization*, memberikan perlindungan keuangan kepada konsumen, bertindak sebagai perantara keuangan serta mempekerjakan banyak karyawan. Dahulu, sebagian besar perusahaan asuransi jiwa cenderung beroperasi sebagai *product driven organization* (perusahaan yang digerakkan produk) yang sangat menekankan penjualan produk-produk terbaik dengan harga yang bersaing melalui sistem distribusi yang kuat.

Product driven organization pada dasarnya mengembangkan produk-produk tertentu untuk kemudian dipasarkan ke masyarakat, tanpa memperhatikan kebutuhan masyarakat, cita rasa serta preferensi (pilihan yang lebih disukai).

Dewasa ini, kebanyakan perusahaan asuransi jiwa telah berevolusi menjadi *market driven organization* (perusahaan yang digerakkan pasar) yang berarti bahwa perusahaan asuransi jiwa tersebut menjawab kebutuhan pasar dan konsumen yang membentuk pasar tersebut. Suatu *market driven organization* menentukan kebutuhan nasabahnya serta mengembangkan produk-produk, jasa-jasa serta metode pendistribusian untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Menurut Stone (2000:4) perusahaan asuransi jiwa adalah suatu perusahaan yang menyediakan pertanggungan dan menerbitkan polis asuransi jiwa. Inti dari pembahasan asuransi jiwa dan perusahaan asuransi jiwa adalah konsep *risk* (risiko) yang merupakan kemungkinan kerugian keuangan. Perusahaan asuransi jiwa mengembangkan produk dan jasa yang dapat membantu orang dan organisasi mengelola kerugian keuangan yang mungkin akan mereka hadapi.

Perusahaan asuransi jiwa memberikan perlindungan terhadap kerugian-kerugian keuangan yang berkaitan dengan jenis risiko tertentu, dengan demikian perusahaan asuransi jiwa tersebut memberikan perlindungan keuangan kepada para pemegang polis, tertanggung serta para *beneficiary* (penerima manfaat). Orang-orang yang memiliki pertanggungan yang cukup akan dapat mencapai tujuan hidupnya karena mereka tahu bahwa apabila mereka meninggal dunia atau menderita cacat, keluarga atau bisnis mereka dapat terhindar dari kesulitan-kesulitan keuangan yang tidak perlu. Apabila orang yakin bahwa asuransi akan memberikan perlindungan jika terjadi suatu kerugian, maka mereka tidak perlu menyimpan uang dalam jumlah besar sebagai tabungan untuk memastikan bahwa mereka mendapat perlindungan dari risiko-risiko yang tidak tentu tersebut. Dengan demikian, uang tersebut berputar kembali dalam perekonomian sebagai investasi.

Jane Light Cap dan Kristen L. Falk (2002:4) menyebutkan bahwa suatu perusahaan asuransi memiliki banyak nasabah yang tidak menerima pertanggungan dari perusahaan asuransi jiwa. Mereka adalah para tenaga penjualan (seperti agen dan *broker*), penyelenggara jasa layanan kesehatan, perusahaan reasuransi, para *beneficiary* dan pemegang saham *stock company*. Sebaliknya mereka yang menerima pertanggungan adalah *premium-paying customer* (nasabah-nasabah pembayar premi) suatu perusahaan asuransi yang terdiri dari para tertanggung dan pemegang polis perusahaan asuransi tersebut.

Tanggung jawab lain dari perusahaan asuransi terhadap nasabahnya adalah memberikan layanan *customer service* yang baik dalam segala aspek dan

melindungi privasi nasabah dan menjamin kerahasiaannya juga tanggung jawab yang esensial dari perusahaan asuransi jiwa.

Di negara maju tidak jarang satu orang memiliki lebih dari satu polis asuransi jiwa, hal ini dikarenakan mereka telah memiliki kesadaran berasuransi atau "*insurance minded*" yang tinggi. Pada hari asuransi 1 Desember 2011, dalam statementnya di berbagai media cetak (salah satunya Harian Bisnis Indonesia) Ketua Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia menyebutkan di negara tetangga yakni Singapura, 200 persen total penduduknya mempunyai asuransi jiwa, yang artinya rata-rata satu penduduk Singapura mempunyai 2 polis asuransi jiwa.

Pada kesempatan yang sama juga disampaikan bahwa saat ini di Indonesia baru 13% masyarakat Indonesia yang mempunyai asuransi jiwa dan diperkirakan pada tahun depan yakni tahun 2012 akan mencapai 17% dari jumlah total penduduk atau setara dengan jumlah sekitar 60 jutaan orang.

Menurut Stone (2000:305), setiap perusahaan asuransi jiwa memiliki 2 jenis tujuan bisnis, pertama sebagai *fiduciary* yang harus menjaga amanat para pemegang polisnya, perusahaan asuransi jiwa harus mampu memenuhi semua kewajiban keuangannya pada saat kewajiban tersebut jatuh tempo. Yang kedua, sebagai badan usaha, perusahaan asuransi jiwa berusaha memaksimalkan nilai perusahaan demi kepentingan para pemilik dan pemegang sahamnya. Tingkat keberhasilan suatu usaha bisnis adalah memberikan hasil kepada pemiliknya termasuk kemampuan memperoleh laba dan meningkatkan nilai perusahaan di mana kemampuan ini disebut dengan kemampuan profitabilitas.

Industri asuransi jiwa di Indonesia menurut Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI), pada tahun 2010 terdapat 45 buah perusahaan yang beroperasi dalam industri dengan status kepemilikan usaha antara lain 28 buah sebagai swasta nasional, 16 buah *joint venture* (swasta asing) dan 1 buah Badan Usaha Milik Negara.

Dalam usaha asuransi jiwa di Indonesia komponen-komponen yang membentuk pendapatan sebuah perusahaan adalah terdiri dari penjumlahan premi baru (*new business premium*) ditambah premi lanjutan (*renewal premium*) menjadi total premi (*total premium*) ditambah hasil investasi (*investment yield*) ditambah klaim reasuransi (*reinsurance claim*) ditambah lain-lain pendapatan (*others*) akan menghasilkan jumlah pendapatan (*total income*).

Sementara untuk komponen-komponen biaya terdiri dari penjumlahan biaya pembayaran klaim (*claim payment*) ditambah biaya operasional ditambah premi reasuransi (*reinsurance premium*). Biaya operasional sebuah perusahaan asuransi jiwa ialah terdiri dari biaya produksi (*acquisition cost*) ditambah biaya umum dan administrasi (*general and administration expenses*).

Dari 45 buah perusahaan yang beroperasi pada industri asuransi jiwa di Indonesia, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah satu-satunya perusahaan yang status kepemilikannya 100% oleh pemerintah Republik Indonesia Cq. Menteri Keuangan dengan status pengelolaan sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) memulai kiprahnya di sektor asuransi jiwa pada tahun 1859 yang pada saat itu bernama *Nederlanche Indische Levens*

Verzekering en Lifrente Maats Chappij (NILLMIJ) van 1959, kemudian sejak tahun 1960 sampai saat ini beralih menjadi perusahaan milik negara.

Dalam persaingan perusahaan asuransi jiwa di Indonesia memiliki tingkat persaingan memperoleh premi atau sebagai pendapatan dari hasil penjualan yang sangat tinggi, dalam persaingan yang sedemikian ketat itu tidak jarang diberitakan di media cetak dan media elektronik adanya perusahaan asuransi jiwa yang mengalami gagal bayar saat jatuh tempo kepada nasabahnya yang mengakibatkan perusahaan tersebut dilarang beroperasi oleh regulator bahkan akhirnya harus dilikuidasi oleh Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM & LK) Departemen Keuangan Republik Indonesia.

Tabel 1.1
Daftar Perusahaan Asuransi Jiwa dalam Industri

No.	Nama Perusahaan
1.	ACE LIFE ASSURANCE (D/H BUMIARTHA)
2.	ADISARANA WANAARTHA
3.	AIA FINANCIAL (D/H AIE LIFE)
4.	ALLIANZ LIFE INDONESIA
5.	AVIVA INDONESIA (D/H WINTHERTUR LIFE INDONESIA)
6.	AVRIST ASSURANCE (D/H AIA INDONESIA)
7.	AXA FINANCIAL INDONESIA
8.	AXA MANDIRI FINANCIAL SERVICES
9.	AXA LIFE INDONESIA
10.	BAKRIE LIFE
11.	BNI LIFE INSURANCE
12.	BRINGIN JIWA SEJAHTERA
13.	BUMI ASIH JAYA

No.	Nama Perusahaan
14.	BUMIPUTERA 1912
15.	CENTRAL ASIA RAYA
16.	CIGNA
17.	CIMB SUN LIFE
18.	COMMON WEALTH LIFE
19.	EQUITY LIFE INDONESIA
20.	GENERALI INDONESIA
21.	GREAT EASTERN LIFE INDONESIA
22.	HEKSA EKA LIFE INSURANCE
23.	INDOLIFE PENSIONTAMA
24.	INHEALTH INDONESIA
25.	JIWASRAYA
26.	KRESNA LIFE
27.	MAA LIFE ASSURANCE
28.	MANULIFE INDONESIA
29.	MEGA LIFE
30.	MNC LIFE ASSURANCE
31.	MULTICOR
32.	NUSANTARA LIFE
33.	PANIN LIFE
34.	PASARRAYA LIFE
35.	PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE
36.	RELIFE
37.	SEQUIS FINANCIAL
38.	SEQUIS LIFE
39.	SINARMAS LIFE
40.	SUN LIFE FINANCIAL INDONESIA
41.	SYARIAH AL AMIN

No.	Nama Perusahaan
42.	SYARIAH MUBARAKAH
43.	TAKAFUL KELUARGA
44.	TUGU MANDIRI
45.	ZURICH TOPAS LIFE

Sumber : Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) 2010. Nama Perusahaan menurut Abjad Tahun 2010

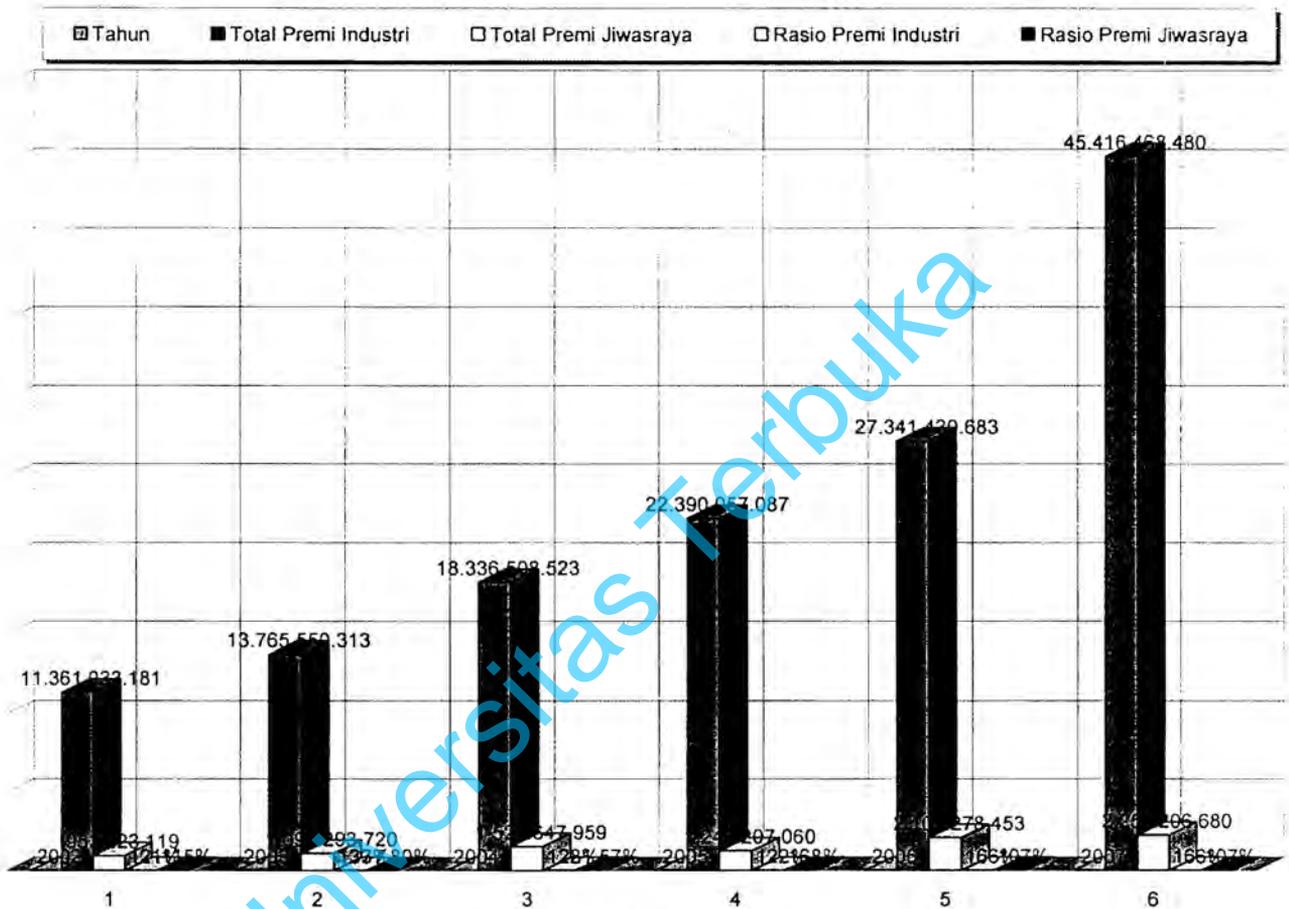
Dalam kondisi persaingan yang sedemikian ketat tersebut PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) pada tahun-tahun sebelum tahun 2008 mengalami posisi pertumbuhan *market share* pendapatan premi yang di bawah rata-rata industri sementara biaya operasionalnya di atas rata-rata biaya operasional industri, seperti terlihat dalam Tabel 1.2 dan Grafik 1.1 serta Tabel 1.3 dan Grafik 1.2.

Tabel 1.2
Total Pendapatan Premi Industri dan Jiwasraya
(dalam ribuan rupiah)

Tahun	Total Premi Industri	Total Premi Jiwasraya	Rasio Premi Industri	Rasio Premi Jiwasraya
2002	11.361.033.181	953.223.119	12.10%	11.50%
2003	13.765.550.313	1.096.293.720	13.30%	7.78%
2004	18.336.508.523	1.527.647.959	12.20%	8.15%
2005	22.390.057.087	1.246.207.060	12.20%	16.80%
2006	27.341.430.683	2.101.278.453	16.60%	10.70%
2007	45.416.468.480	2.251.206.680		

Sumber : Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) 2007.

Gambar 1.1
Grafik Premi Industri dan Jiwasraya
(dalam ribuan rupiah)



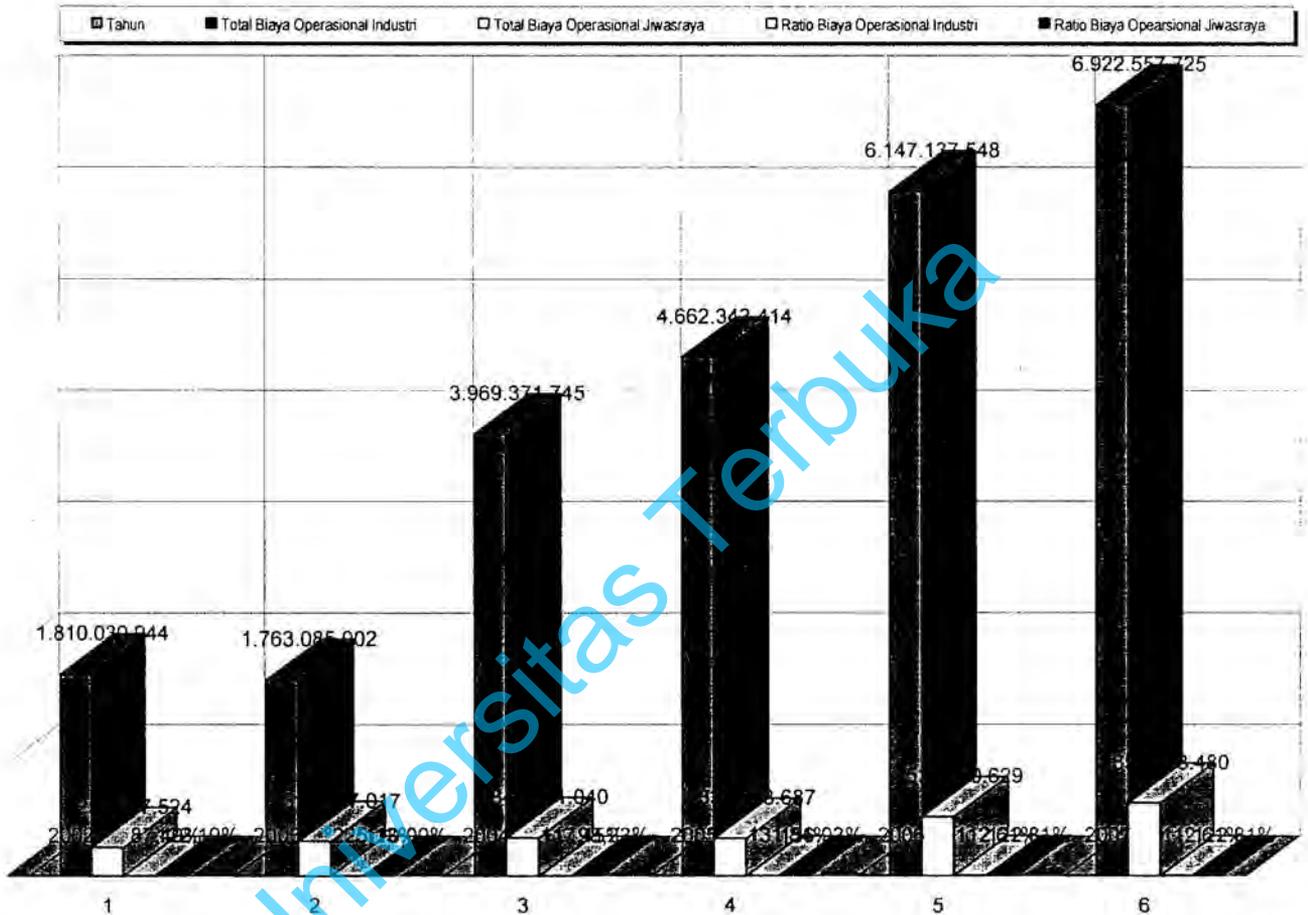
Sumber : Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) 2007.

Tabel 1.3
Total Biaya Operasional Industri dan Jiwasraya
(dalam ribuan rupiah)

Tahun	Total Biaya Operasional Industri	Total Biaya Operasional Jiwasraya	Ratio Biaya Operasional Industri	Ratio Biaya Opearsional Jiwasraya
2002	1.810.030.944	255.947.524	8.740%	12.21%
2003	1.763.085.902	312.757.017	22.51%	11.00%
2004	3.969.371.745	344.041.040	11.745%	9.82%
2005	4.662.343.414	337.958.687	13.18%	15.69%
2006	6.147.137.548	530.360.629	11.26%	12.28%
2007	6.922.557.725	651.353.480		

Sumber : Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) 2007.

Gambar 1.2
Grafik Biaya Operasional Industri dan Jiwasraya
(dalam ribuan rupiah)



Sumber : Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) 2007.

Sesuai dengan salah satu tujuan bisnis perusahaan adalah untuk berusaha memberikan tingkat pengembalian yang besar kepada pemiliknya, yang dapat dilihat dari besarnya perolehan laba yang berasal dari perolehan total premi (penjualan) dan keberhasilan investasi serta efisiensi biaya operasional. Melihat tren perolehan total premi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) yang selalu di bawah rata-rata industri dan biaya operasional selalu di atas rata-rata industri, pada tahun

2008 PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) melakukan inovasi strategi pemasaran dengan transformasi strategi pemasaran. Disebut transformasi, karena strategi dimaksud adalah mengkreasi (meng-*create*) strategi yang sudah berjalan untuk lebih berdaya guna tanpa merubah total menjadi sesuatu hal yang sama sekali baru dan berbeda dari yang lama.

Inovasi strategi ini menjadi landasan operasional kegiatan pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) sejak tahun 2008 hingga saat ini.

Untuk menguji dan mengetahui apakah inovasi strategi tersebut mencapai tujuan bisnis dalam sektor pemasaran yakni pencapaian total premi yang di atas rata-rata industri dan efisiensi biaya operasional menjadi di bawah rata-rata industri, maka penulis terdorong untuk mengkaji masalah kebijakan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) tersebut untuk diteliti secara ilmiah dengan judul “Analisis Pengaruh Transformasi Strategi Pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Terhadap Kenaikan Pendapatan Premi Dan Menurunkan Biaya Operasional” dengan studi empirik di perusahaan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) kantor pusat.

B. Perumusan Masalah

Seperti telah disebutkan di atas, bahwa *market share* PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) terhadap industri menurun dan biaya operasional (*cost of operation*) di atas rata-rata industri perusahaan asuransi jiwa, maka secara khusus masalah yang akan ditelaah adalah berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan berikut :

1. Apakah transformasi strategi pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) mampu meningkatkan *market share*-nya di industri asuransi jiwa?
2. Apakah biaya operasional (*cost of operation*) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dalam memperoleh total premi dapat menurun di bawah rata-rata industri atas implementasi pelaksanaan transformasi pemasaran yang dilakukan?
3. Apa saja penyempurnaan-penyempurnaan dalam implementasi transformasi strategi pemasaran yang perlu dilakukan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) agar tetap eksis?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Identifikasi kebijakan transformasi strategi pemasaran dan implementasi yang dijalankan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dalam memasarkan produk-produknya.
2. Menganalisis kemampuan dan kompetensi inti (*cost competence*) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dalam hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi keberhasilan serta strategi untuk membangun daya saing yang berkelanjutan.
3. Merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran produk-produk PT. Asuransi Jiwasraya (Persero).

4. Menentukan rumusan transformasi strategi pemasaran yang dilakukan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) ke depan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam industri asuransi jiwa.

D. Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai masukan dan rujukan bagi pengambil keputusan dalam rangka penyempurnaan strategi pemasaran.

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa faktor-faktor internal perusahaan asuransi jiwa dan faktor eksternal berpengaruh terhadap pendapatan premi yang bermuara kepada laba perusahaan. Gaol (2001), melakukan penelitian pengaruh premi, klaim terhadap laba perusahaan asuransi pada kerusuhan Mei 1998 di Indonesia. Hasil dari penelitiannya adalah variabel premi dan klaim secara bersama-sama mempunyai pengaruh cukup kuat terhadap laba industri asuransi. Premi berpengaruh positif, sedangkan klaim berpengaruh negatif, pengaruh positif dari kenaikan premi lebih besar dari pengaruh negatif kenaikan klaim. Bertambahnya klaim yang diikuti oleh bertambahnya premi dapat disebabkan adanya kesadaran masyarakat untuk mengasuransikan diri maupun hartanya atau pihak tertanggung memperluas risiko pertanggungannya.

Yuningsih (2004), melakukan penelitian pengaruh pendapatan premi terhadap profitabilitas PT. Asuransi Jiwasraya (Persero). Bandung Regional Office dalam periode tahun 1997 sampai dengan tahun 2003. Yuningsih menyimpulkan bahwa pendapatan premi periode 1997 sampai 2003 mengalami penurunan dan kenaikan, begitu pula dengan tingkat profitabilitas.

Sedangkan untuk pengaruh pendapatan premi terhadap tingkat profitabilitas menunjukkan bahwa tidak memiliki pengaruh yang signifikan, hal

ini dikarenakan adanya pengaruh faktor lain yang lebih besar, yaitu biaya-biaya, modal, jumlah aktiva dan lain-lain.

Ida Ayu Brahmah Ratih (2008), meneliti pergeseran paradigma pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Surabaya Regional Office dari dominasi konsep *marketing mix* (bauran pemasaran) menuju ke pemasaran yang berbasis dalam hubungannya dengan pelanggan, yang lebih dikenal dengan konsep *customers relationship marketing* : Ida Ayu Brahma Ratih menyimpulkan kinerja produk memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap citra perusahaan. Kinerja produk memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Kinerja pelayanan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap citra perusahaan. Citra perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, namun citra perusahaan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap niat pembelian ulang. Kepuasan pelanggan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap niat pembelian ulang.

Setya Widodo (2010), melakukan penelitian faktor-faktor internal perusahaan asuransi jiwa yang mempengaruhi laba perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak faktor-faktor internal perusahaan asuransi jiwa yang terdiri dari modal sendiri, cadangan tehnik, dan klaim manfaat *netto* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap laba perusahaan asuransi jiwa. Selain itu, modal sendiri, cadangan tehnik dan klaim manfaat *netto* secara parsial juga berpengaruh secara signifikan terhadap laba perusahaan asuransi jiwa.

Pada tahun 2011, Naved Ahmad, Zufqar Ahmed dan Ahmad Usman dari *Hailey College of Commerce, University of The Punjab, Lahore, Pakistan*, yang dipublikasikan melalui *International Research Journal of Finance and Economics*. Melakukan penelitian industri asuransi jiwa di Pakistan untuk mengetahui dampak karakteristik perusahaan terhadap kinerja.

Penelitian ini menyimpulkan "*the current study investigates the impact of firm level characteristics on performance of the life insurance sector of Pakistan over the period of seven years from 2001 to 2007. For their purpose, size, profitability, age, risk, growth and tangibility are selected as explanatory variables while ROA is taken as dependent variable. The results of OLS regression analysis reveal that leverage, size and risk are most important determinant of performance of life insurance sector wheel as ROA has statistically insignificant relationship with profitability, growth, tangibility and liquidity*". Kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa faktor terpenting yang mempengaruhi kinerja perusahaan-perusahaan asuransi jiwa di Pakistan adalah pendapatan premi (*size*) dan risiko (*risk*).

Menurut catatan Biro Riset Media Asuransi (Juni, 2009:11), bahwa pada kinerja industri asuransi jiwa di tahun 2008, masih terjadi peningkatan modal sendiri (ekuitas) meskipun terjadi krisis finansial global yang mencapai puncaknya di akhir tahun 2008 dan menyebabkan penurunan laba perusahaan asuransi jiwa akibat dari kondisi pasar modal yang sedang terpuruk. Peningkatan modal di tahun 2008 ini menunjukkan bahwa para pemegang saham menyadari

bahwa pemupukan modal harus tetap dilakukan, meskipun sedang dalam kondisi krisis ekonomi. Peningkatan modal ini setidaknya dilakukan melalui 2 cara, yang pertama dengan menyisihkan laba (laba ditahan) dan yang kedua dengan suntikan modal dari pemegang saham. Untuk yang kedua ini terlihat dari beberapa perusahaan asuransi jiwa yang mencatatkan rugi di tahun 2008, namun ekuitasnya naik. Keputusan untuk meningkatkan modal ini, juga dapat diartikan bahwa para pemegang saham memiliki keyakinan pada tahun-tahun selanjutnya, bisnis asuransi jiwa akan kembali membaik. Dengan demikian peningkatan modal ini merupakan bagian dari persiapan perusahaan untuk meningkatkan bisnisnya di tahun berikutnya.

Kenaikan modal perusahaan asuransi jiwa tidak selalu diiringi kenaikan laba yang sebanding, kondisi ini memang tidak terlepas dari kenyataan masih kecilnya penetrasi asuransi jiwa di pasar dalam negeri, sehingga sebenarnya masih ada *idle capacity* dari modal yang ada.

Peraturan Pemerintah No. 63 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 73 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian, pemerintah menghendaki pentahapan peningkatan permodalan sehingga per 31 Desember 2007 minimum modal sendiri perusahaan asuransi sebesar Rp. 25 milyar, 31 Desember 2008 minimum Rp. 60 Milyar dan 31 Desember 2009 minimum Rp. 100 milyar.

Arah dan tujuan dari peraturan pemerintah ini adalah agar industri asuransi jiwa bisa lebih *survive* dan mampu berkompetisi di era pasar bebas yang

memang menuntut kebutuhan dukungan modal sendiri yang memadai, juga untuk menjaga daya tahan perusahaan asuransi terhadap risiko agar lebih kuat.

Sebab jika tidak dilakukan penambahan modal perusahaan asuransi jiwa seperti yang disyaratkan peraturan pemerintah dikhawatirkan akibat permodalan yang kecil akan mengakibatkan industri asuransi di Indonesia akan selalu mengalami deficit neraca pembayaran. Ada beberapa cara untuk memperbesar ekuitas tersebut yakni dengan melakukan *merger* dengan perusahaan asuransi lain, akuisisi, menjual saham ke publik (*go public*), mencari investor asing, menerbitkan obligasi serta dengan laba ditahan.

1. Asuransi Jiwa

Salah satu ciri masyarakat modern adalah masyarakat yang tidak hanya memikirkan kehidupannya pada saat ini saja, tetapi lebih lanjut telah merencanakan kehidupannya di masa yang akan datang dengan memanfaatkan suatu sistem yang dapat memberikan jaminan finansial bagi dirinya sendiri apabila ia tidak dapat bekerja lagi atau bagi keluarganya apabila terjadi kematian pada dirinya. Sistem yang paling relevan seperti dimaksud adalah asuransi jiwa.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian dalam Bab I Pasal 1 mengatakan yang dimaksud dengan asuransi atau pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi, untuk memberikan penggantian kepada tertanggung

karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungjawabkan.

Prinsip dasar asuransi sebagaimana telah disebutkan adalah pengalihan risiko kerugian dari suatu individu kepada suatu kelompok yang diwakili oleh perusahaan asuransi. Jadi, perusahaan asuransi jiwa adalah perusahaan yang memberikan jasa dalam penanggulangan risiko yang dikaitkan dengan hidup atau meninggalnya seseorang yang dipertanggungjawabkan.

Menurut Jones (1999:3), *business* (usaha) dapat didefinisikan sebagai suatu organisasi yang didirikan untuk memproduksi barang atau jasa layanan yang diperlukan atau dibutuhkan oleh konsumen dan kemudian menjual barang atau jasa layanan tersebut, khususnya untuk memperoleh laba.

Sebagai suatu usaha, perusahaan asuransi umumnya bertanggung jawab kepada para pemiliknya untuk beroperasi demi mendapatkan keuntungan. Sebelum diizinkan untuk mulai menjual produk-produk asuransi, suatu perusahaan asuransi jiwa, seperti organisasi dagang pada umumnya, pertama-tama harus didirikan secara hukum sebagai suatu badan usaha. Di Indonesia, perusahaan asuransi terdapat 2 bentuk dasar perusahaan asuransi jiwa yaitu *stock company* (perusahaan terbatas) dan *mutual company* (usaha bersama).

Menurut Jones (1999:4), *stock insurance company* adalah perusahaan asuransi yang dimiliki masyarakat dan organisasi / perusahaan yang membeli saham perusahaan asuransi tersebut. Para investor yang membeli saham perusahaan asuransi tersebut. Para investor yang membeli *stock* (saham). Dari waktu ke waktu, sebagian laba operasional perusahaan dapat dibagikan kepada para *stockholder* tersebut dalam bentuk *stockholder dividends* (deviden pemegang saham).

Sedangkan untuk *mutual insurance company* adalah perusahaan asuransi yang dimiliki oleh para pemegang polis dan sebagian dari laba operasional perusahaan dari waktu ke waktu dibagikan kepada para pemegang polis tersebut dalam bentuk *policy dividends* (deviden polis). Untuk dapat membentuk suatu *mutual company*, sejumlah polis harus dijual sebelumnya agar dapat memperoleh dana yang diperlukan untuk memulai operasi.

Menurut Stone (2000:4), dalam konteks perniagaan, operasi adalah suatu proses atau tindakan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan dalam melakukan bisnisnya. Aspek-aspek pengoperasian perusahaan asuransi jiwa yang spesifik antara lain :

- a. Membentuk dan mengelola perusahaan asuransi. Agar suatu produk asuransi dapat memberikan perlindungan keuangan, harus ada perusahaan untuk mengembangkan dan mendistribusikan produk tersebut. Membentuk suatu perusahaan asuransi jiwa di Indonesia membutuhkan

modal yang cukup besar serta harus taat kepada ketentuan hukum dan perundangan yang ditetapkan oleh Departemen Keuangan.

- b. Memperkirakan kebutuhan konsumen. Dalam tahapan pengoperasian ini, perusahaan asuransi jiwa menentukan segmen pasar yang merupakan fokus upaya pemasaran perusahaan asuransi jiwa tersebut serta mengkaji segmen pasar untuk menentukan jenis-jenis produk yang dibutuhkan oleh konsumen dan yang paling besar kemungkinannya untuk dibeli.
- c. Mengembangkan produk. Setelah perusahaan asuransi jiwa mengetahui pasar sasarnya dan menentukan jenis-jenis produk yang diinginkan dan dibutuhkan pasar, perusahaan asuransi jiwa akan mengembangkan produk yang sesuai. Pengembangan produk termasuk menciptakan dan menyaring ide-ide produk, mengkaji kelayakan ide-ide dan merancang produknya.
- d. Mendistribusikan produk. Produk-produk asuransi didistribusikan ke masyarakat melalui upaya penjualan secara tatap muka dari agen asuransi, namun dapat juga melalui *broker dealer*, penjualan melalui internet dan distribusi bank.
- e. Mengelola produk. Administrasi yang mencakup proses-proses *under writing* dan permohonan, penerbitan polis dan administrasi klaim. Perusahaan asuransi juga mengembangkan prosedur penanganan klaim sesuai ketentuan kontrak asuransi.

Uraian Stone (2000:12) dalam konteks beroperasinya perusahaan asuransi jiwa dalam melakukan bisnisnya membutuhkan penggunaan biaya

operasional. Biaya dalam pengertian ekonomi adalah semua beban yang harus ditanggung untuk menyediakan barang dan jasa agar siap untuk dipergunakan oleh konsumen. Teori biaya tradisional menganalisis biaya dengan mempertimbangkan jangka waktu yang berbeda, seperti analisis untuk jangka pendek terdapat biaya variabel (*variable cost*) dan biaya tetap (*fixed cost*), sedangkan dalam jangka panjang semua biaya adalah variabel, karena instalasi di mana besarnya tetap, dalam jangka panjang dapat diubah oleh pengusaha, misalnya tenaga administratif dapat ditambah atau dikurangi (Sudarsono, 2000).

Biaya variabel adalah biaya yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan perubahan kuantitas produk yang dihasilkan. Semakin besar kuantitas produksi semakin besar pula jumlah biaya variabel yang harus dikeluarkan, seperti misalnya biaya bahan mentah, bahan baku, biaya perawatan mesin.

Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya tidak tergantung pada besar kecilnya kuantitas produk, misalnya gaji pegawai administrasi, penyusutan mesin, penyusutan gedung dan penyusutan komputer dan lain sebagainya.

Dalam industri asuransi jiwa yang dimaksud dengan biaya operasional adalah terdiri dari :

- a. Biaya produksi (*acquisition cost*);
- b. Biaya umum dan administrasi (*general and administration expenses*).

Fungsi dari biaya operasional ini adalah biaya yang digunakan di dalam memperoleh pendapatan premi, di mana biaya produksi (biaya akuisisi) adalah biaya variabel yang mempunyai ciri bahwa semakin besar pendapatan premi (produksi), maka biaya produksi (biaya akuisisi) semakin besar, artinya semakin besar biaya yang dikeluarkan akan sejalan dengan kinerja produksi tersebut.

Sementara biaya umum dan administrasi adalah sebagai biaya tetap, di mana biaya ini jumlahnya tidak tergantung pada besar kecilnya pendapatan premi, misalnya gaji pegawai administrasi, penyusutan gedung dan alat-alat keperluan kantor, biaya penyusutan tanah dan kendaraan operasional, di mana biaya ini tidak tergantung kepada naik atau turunnya produksi (pendapatan premi) melainkan akan tetap selama faktor sumber yang dipakai tetap.

2. Manajemen Strategi dan Strategi Pemasaran

Walker Jr., et.all. (1999), mendefinisikan strategi sebagai :

“A fundamental pattern of present and planned objectives, resource deployments, and interactions of and organization with markets, competitors, and other environmental factors”. (hal. 6)

Berdasarkan definisi di atas, strategi memiliki 5 komponen utama yaitu ruang lingkup (*scope*), tujuan (*goals and objectives*), alokasi sumberdaya (*resources deployment*), identifikasi keunggulan kompetitif (*identification of sustainable competitive advantage*) dan *synergy*.

Menurut Hill & Jones (2001), terdapat 3 tingkatan strategi dalam organisasi, yaitu : strategi tingkat korporasi (*corporate strategy*), strategi tingkat usaha (*business strategy*) dan strategi tingkat fungsional (*functional strategy*). Strategi tingkat korporasi yang menggambarkan langkah perusahaan secara umum, biasanya merupakan strategi induk (*grand strategy*) yang terdiri dari strategi stabilitas, ekspansi dan pencintaan usaha.

Strategi tingkat bisnis atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit bisnisnya yang dapat berupa strategi bersaing dan strategi kooperatif. Strategi fungsional merupakan strategi yang mendukung tercapainya tujuan unit bisnis melalui maksimalisasi produktivitas sumber-sumber yang dimilikinya dan berhubungan dengan penciptaan keunggulan kompetitif.

Dalam menyusun strategi demi tercapainya kesuksesan suatu perusahaan, perlu diperhatikan faktor yang disebut *critical success factor* (CSF). Menurut Leidecker (1991), CSF adalah karakteristik, kondisi atau variabel yang bila dipertahankan, dipelihara dan ditangani dengan baik, dapat menghasilkan akibat yang signifikan terhadap kesuksesan suatu perusahaan yang berkompetisi pada suatu industri.

Untuk itu diperlukan manajemen strategis yang memfokuskan pada pengintegrasian manajemen pemasaran, keuangan / akunting, produksi, operasi, penelitian dan pengembangan sumberdaya manusia untuk menghadapi ancaman dari luar perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai.

Dalam kaitannya dengan pemasaran, Kotler (2003), mendefinisikan pemasaran sebagai berikut :

“Marketing is a societal process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating, offering and freely exchanging product and services of value with others”. (hal. 16)

Pernyataan tersebut mengandung pengertian bahwa inti dari pemasaran bukanlah menjual. Menjual hanyalah salah satu bagian pemasaran, seperti yang didefinisikan Boyd, Walker & Larrache (1998), yang menyatakan bahwa :

“Marketing management is the process of analyzing, planning, implementing, coordinating and controlling program involving the conception, pricing, promotion, and distribution of product or service, and ideas designed to create and maintain beneficial exchanges with target markets for the purpose of achieving organizational objectives”. (hal. 14)

Artinya pemasaran meliputi tugas menciptakan, mempromosikan dan menyajikan barang dan jasa kepada konsumen individu dan konsumen bisnis yang dalam prakteknya dapat meliputi pemasaran barang, jasa, pengalaman, kejadian, orang, tempat, property, organisasi ataupun ide. Definisi Boyd, Walker & Larreche juga mengindikasikan bahwa diperlukan strategi untuk mengembangkan dan memelihara pasar agar menguntungkan dan mencapai tujuan organisasi.

Aaker (2001), membagi suatu proses manajemen strategis dalam 3 tahapan, yaitu : analisis lingkungan luar (*external analysis*), analisis internal perusahaan (*internal analysis*) serta penyusunan dan pemilihan strategi (*strategy formulation*).

Analisis lingkungan luar dibagi atas 4 komponen utama, yaitu : analisis pelanggan, analisis persaingan, analisis pasar dan analisis lingkungan umum. Sedangkan analisis internal perusahaan pada prinsipnya melakukan

analisis terhadap sumberdaya, kemampuan, kompetensi inti serta daya saing yang berkelanjutan untuk dapat menentukan kekuatan dan kelemahan yang ada serta masalah strategis yang dapat merupakan batasan dalam memilih strategi yang dipilih. Analisis ini meliputi kinerja perusahaan serta analisis terhadap kemampuan organisasi, strategi yang ditempuh selama ini dan lain-lain.

Pemilihan strategi merupakan tahapan penyusunan alternatif strategi yang dapat dipilih serta kriteria yang harus dipakai dalam melakukan pemilihan alternatif strategi yang ada. Terdapat 3 dimensi dari alternatif strategi, yaitu pemilihan terhadap produk dan pasar yang akan diterjuni serta seberapa besar investasi yang akan dilakukan, penyusunan strategi fungsional serta dasar dari daya saing yang berkelanjutan dalam pasar dan produk yang dipilih jika setelah mengikuti langkah-langkah tersebut perusahaan mampu untuk menerapkan suatu strategi penciptaan nilai (*value creating strategy*) yang tidak dapat ataupun terlalu mahal untuk ditiru competitor, maka dapat dikatakan perusahaan telah memiliki *sustainable competitive advantage*.

Dalam kaitannya dengan pemasaran, pembuatan strategi pemasaran berhubungan erat dengan 3 unsur kekuatan yang dikenal dengan "3C" yang saling berhubungan (Jain, 1999), yaitu *customer* (pelanggan), *competition* (persaingan) dan *corporation* (perusahaan). Strategi pemasaran haruslah berorientasi pasar dan berhubungan dengan cara bagaimana perusahaan / korporasi dapat berbeda dari pesaing, Kotler (2003), memberikan penerapan

strategi pemasaran berdasarkan posisi perusahaan dalam suatu industri dan posisinya terhadap pesaing.

Alternatif strategi tersebut :

- a. Strategi pemimpin pasar (*market leader*)
- b. Strategi penantang pasar (*market challenger*)
- c. Strategi pengikut pasar (*market follower*)
- d. Strategi penggarap relung pasar (*market nicher*)

Strategi pemasaran bagi pemimpin pasar terdiri dari mengembangkan pasar, melindungi pasar dan mengembangkan pangsa pasar. Strategi penantang pasar terdiri dari serangan frontal, serangan melambung (*flanking attack*), serangan mengepung (*encirclement attack*), serangan lintas (*bypass attack*) dan serangan gerilya. Bagi pengikut pasar lebih cenderung pada strategi imitasi produk pemimpin pasar, yaitu mengikuti dari dekat, mengikuti dari jauh dan mengikuti secara selektif. Sedangkan penggarap relung pasar menerapkan strategi spesialisasi. Dalam hal ini perusahaan harus memiliki keahlian yang khas dalam hal pasar, konsumen, produk atau lini-lini dalam bauran pemasaran.

Di samping penggolongan strategi berdasarkan posisi perusahaan dalam suatu industri dan posisinya terhadap pesaing, Porter (1985), merumuskan penggolongan strategi secara umum dengan istilah strategi generik. Strategi generik terdiri atas :

- a. Strategi *cost leadership*, yaitu penguasaan pasar dan menghalangi masuknya pesaing baru ke pasar melalui penekanan biaya produksi yang

semurah mungkin. Penekanan biaya produksi antara lain dapat dilakukan melalui efisiensi *value chain* (rantai nilai) dalam perusahaan tersebut.

- b. Strategi diferensiasi yaitu strategi yang menekankan pada diversifikasi produk (memperbanyak jenis produk) dengan tujuan memenuhi keinginan semua konsumen.
- c. Strategi fokus yaitu menekankan pada penciptaan jasa atau service yang unik dan difokuskan pada kelompok konsumen tertentu.

3. Pengembangan Strategi Pemasaran

a. *Segmentation, Targeting and Positioning* (STP)

Sesuai judul tesis ini, maka dalam kesempatan ini kami akan membahas tentang pengembangan strategi pemasaran. Dalam menyusun suatu strategi pemasaran haruslah jelas pasar yang akan dibidik. Menurut Kasali (1998), segmentasi pada dasarnya adalah suatu strategi untuk menahan pasar. Hal lain yang diperlukan dalam memformulasikan strategi pemasaran menurut Craven (2003), adalah menentukan target market (*targeting*), dan memposisikan produk (*positioning*) yang telah ditetapkan targetnya tersebut.

Segmentasi pasar merupakan upaya untuk meningkatkan ketepatan pemasaran. Menurut Astuti (2004), suatu segmen pasar terdiri dari suatu kelompok yang diidentifikasi dalam suatu pasar dengan keinginan, kekuatan membeli, lokasi geografis, sikap pembelian atau kebiasaan membeli yang serupa. Segmentasi adalah suatu pendekatan tengah antara

pemasaran masal dengan pemasaran individual. Ada beberapa pendekatan yang digunakan sebagai unsur dalam menetapkan segmentasi, yaitu secara demografis, geografis, geodemografis, psikografis, manfaat (*benefit*), pemakaian produk (*product usage*), generasi (*cohort*), teknografi, tingkat kesetiaan dan evolusi keluarga (Kasali, 1998).

Penentuan target market (*targeting*) sangat penting dalam menentukan arah dan kebijakan perusahaan lainnya. Perusahaan dapat memilih fokus kepada pasar tunggal, beberapa segmen, satu produk khusus, satu pasar khusus maupun satu pasar penuh.

Positioning (memposisikan produk) bukanlah strategi produk, tetapi strategi komunikasi. *Positioning* berhubungan dengan bagaimana konsumen menempatkan produk yang ditawarkan di dalam benak konsumen yang telah ditargetkan. Beberapa cara *positioning* yaitu : berdasarkan perbedaan produk, berdasarkan manfaat produk, berdasarkan pemakaian produk, berdasarkan kategori produk, *positioning* kepada pesaing dan berdasarkan masalah (produk ditawarkan untuk memecahkan masalah yang dialami konsumen).

b. Bauran Pemasaran

Setelah menentukan segmentasi, *targeting* dan *positioning*, pengembangan strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan dapat didekati melalui konsep bauran pemasaran (*marketing mix*). *Marketing*

mix mencakup 4p (Kotler, 1997), yaitu : produk (*product*), harga (*price*), saluran distribusi (*place*) dan promosi (*promotion*).

Produk adalah, apapun yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan manusia, produk dapat berbentuk secara fisik, jasa, pengalaman, kejadian, orang, tempat, kepemilikan, organisasi, informasi dan ide. Produk-produk PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Dana Pesangon U.U.K 13/2003;
- 2) Jaminan Hari Tua;
- 3) Anuitas;
- 4) Tunjangan Hari Tua;
- 5) Siharta/Arthadana;
- 6) Asuransi Kesehatan;
- 7) Program Kesehatan Pensiunan;
- 8) *Personal Accident*;
- 9) *Traveling Insurance*;
- 10) Asuransi Kredit.
- 11) Bea Siswa;
- 12) Dwiguna;
- 13) Unit Link; dan
- 14) JS Plan.

Setelah membahas mengenai produk, penulis masuk ke elemen bauran pemasaran yang kedua, yaitu harga. Harga merupakan satu-satunya

elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Menurut Kotler (1997), terdapat 9 posisi harga, yaitu :

- 1) *Premium strategy* (kualitas tinggi – harga tinggi);
- 2) *High value* (kualitas tinggi – harga sedang);
- 3) *Super value strategy* (kualitas tinggi – harga rendah);
- 4) *Over changing strategy* (kualitas sedang – harga tinggi);
- 5) *Medium-value strategy* (kualitas sedang – harga sedang);
- 6) *Good value strategy* (kualitas sedang – harga rendah);
- 7) *Rip-off strategy* (kualitas rendah – harga tinggi);
- 8) *False economy strategy* (kualitas rendah – harga sedang);
- 9) *Economy strategy* (kualitas rendah– harga rendah).

Pada dasarnya harga atau dalam hal ini tarif yang merupakan komponen biaya dalam suatu produk perusahaan asuransi jiwa relatif bersaing antar perusahaan asuransi jiwa dalam industri. Komponen biaya yang membentuk suatu produk asuransi jiwa meliputi :

- 1) Biaya akuisisi;
- 2) Biaya umum administrasi;
- 3) Biaya inkaso-ekskaso.

Elemen bauran pemasaran yang juga tidak kalah pentingnya adalah saluran distribusi. Saluran distribusi (saluran pemasaran) adalah kesatuan organisasi independen yang terlibat dalam proses penjualan produk atau jasa agar dapat digunakan atau dikonsumsi. Saluran distribusi dalam konteks PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah agen penjualan yang

berlisensi secara individu, sering disebut dengan istilah agen, yang secara struktur organisasi berada di kantor *regional office*, agensi yaitu suatu badan usaha yang bekerja sama dengan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dan aliansi strategis, yakni kerjasama dengan beberapa perusahaan bank dalam memasarkan produk-produk Jiwasraya serta *call centre*, yakni suatu unit yang berada di kantor pusat PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) yang melakukan penawaran-penawaran produk Jiwasraya melalui sambungan telepon kepada calon konsumen (calon tertanggung).

Elemen yang terakhir dalam bauran pemasaran adalah promosi. Belch (2001), mendefinisikan promosi sebagai "...*the coordination of all seller initiated effort to set up channels of information and persuasion to sell goods and services or promote an idea*". Perusahaan melakukan promosi dalam bentuk iklan, promosi penjualan, *personal selling* maupun melalui *telemarketing* dengan tujuan melakukan komunikasi dengan pasar untuk menciptakan *brand image* dan *brand awareness*. Dalam hal PT. Asuransi Jiwasraya (Persero), apa yang diuraikan oleh Belch (2001) di atas dilakukan sebagai kegiatan promosi untuk menkomunikasikan produk-produk perusahaan kepada pasar.

Permasalahan dalam strategi pemasaran ini dianalisis melalui pendekatan bauran pemasaran. Pendekatan *benchmarking* merupakan salah satu alternatif dalam menyusun alternatif penyempurnaan strategi pemasaran. Berdasarkan hasil analisis lingkungan usaha, strategi pemasaran dan analisis *benchmarking*, maka menghasilkan formulasi

a. Analisis Lingkungan Makro

Analisis lingkungan makro atau lingkungan luar dibagi atas 4 komponen utama, yaitu : analisis pelanggan, analisis pasar dan analisis lingkungan umum (Aaker, 2001). Analisis pelanggan mengidentifikasi segmen calon pemegang polis, motivasi dari setiap segmen serta kebutuhan tiap segmen yang belum dipenuhi sehingga menghasilkan alternatif pasar terhadap suatu produk dan juga dapat menghasilkan keputusan investasi strategis yang akan dilakukan untuk tiap pasar.

Analisis terhadap motivasi menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk memutuskan apakah suatu perusahaan dapat dan harus mencoba untuk mendapatkan dan mempertahankan *sustainable competitive advantage*.

Analisis pesaing mengidentifikasi semua komponen yang bermain di pasar asuransi jiwa. Jika terdapat banyak kompetitor, maka sebaiknya kompetitor yang ada dikelompokkan berdasarkan karakteristik, kekuatan dan strategi yang sama ke dalam kelompok strategis (*strategic group*). Hal yang perlu diperhatikan dalam pengelompokan tersebut adalah *performance*, *image* dan *personality*. Tujuan strategi saat ini dan masa lalu, budaya (apakah efisiensi biaya atau kepuasan konsumen), struktur budaya serta kekuatan dan kelemahan. Untuk menganalisis pesaing, perusahaan harus melakukan *benchmarking*.

Benchmarking menurut Watson (1993), merupakan proses pengukuran yang sistematis dan berkesinambungan, proses mengukur dan

membandingkan secara terus-menerus atas proses bisnis suatu organisasi dengan pemimpin-pemimpin proses bisnis maupun di seluruh dunia untuk mendapatkan informasi yang akan membantu upaya organisasi tersebut memperbaiki kinerjanya. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor yang mendorong dilakukan *benchmarking*, karena dengan *benchmarking* kita dapat melihat posisi perusahaan terhadap pesaing serta melakukan penyempurnaan fitur produk dan layanan.

Bahkan Roger Milken (1989), menamakan *benchmarking* sebagai “*stealing shamelessly*” mencuri tanpa rasa malu. *Benchmarking* menurut pandangan Watson (1993), merupakan pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktek-praktek yang lebih baik yang mengarah pada kinerja komparatif yang unggul.

Studi *benchmarking* memberikan 2 manfaat, yaitu : tolok ukur keunggulan kinerja proses yang dapat digunakan sebagai standar perbandingan dan faktor-faktor penentu proses yang turut mengembangkan tingkat kinerja yang diamati.

Pada dasarnya *benchmarking* dapat berfungsi sebagai alat bantu untuk menemukan ide dan belajar, alat untuk meningkatkan kemampuan belajar, alat untuk perbaikan, alat untuk pengembangan keterampilan dan alat untuk merencanakan strategi. Berkaitan dengan pentingnya *benchmarking*, Jiwasraya memiliki divisi pemasaran dan divisi penjualan yang bertanggung jawab melakukan *benchmarking* untuk melihat posisi produk Jiwasraya terhadap pesaing.

Benchmarking dapat dilakukan secara internal dan eksternal. *Internal benchmarking* dilakukan untuk mengidentifikasi praktek bisnis terbaik yang ada dalam lingkungan perusahaan sendiri, misalnya *benchmarking* dengan divisi lain dalam perusahaan yang dianggap unggul dan layak dicontoh. Dalam hal Jiwasraya *benchmarking* internal adalah membandingkan *regional office* yang unggul dalam memperoleh target premi dan penggunaan biaya yang rendah dalam tahun produksi yang dilalui.

External benchmarking atau biasa disebut *competitive benchmarking* merupakan usaha memposisikan produk perusahaan terhadap pesaing. *Benchmarking* secara eksternal tidak hanya dilakukan terhadap pesaing langsung tetapi dapat pula terhadap perusahaan-perusahaan yang unggul dalam industri yang tidak sejenis, atau yang lebih dikenal dengan sebutan *functional benchmarking*, misalnya *benchmarking* produk asuransi kesehatan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dengan perusahaan yang *core* bisnisnya asuransi kesehatan yakni PT. ASKES (Persero), PT. INHEALTH dan lain-lain.

Analisis pasar bertujuan untuk menentukan seberapa menariknya potensi maupun peluang suatu pasar serta untuk memahami dinamika dari pasar sehingga dapat segera terdeteksi adanya ancaman dan peluang serta strategi yang dapat diterapkan, semakin besar peluang mengambil keuntungan dari suatu pasar, maka pasar tersebut merupakan tempat yang

tepat untuk berinvestasi. Analisis pasar juga dilakukan terhadap ukuran pasar, pertumbuhan, profitabilitas, struktur biaya dan saluran distribusi.

Analisis pasar meliputi halangan masuk, ancaman dari produk substitusi. Posisi tawar dari calon pemegang polis. Halangan masuk di industri asuransi jiwa meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

1) Skala ekonomis

Jumlah perusahaan asuransi jiwa sudah banyak, sehingga calon pemegang polis memiliki banyak pilihan dalam memilih perusahaan asuransi jiwa yang menurut pandangan mereka cocok dengan kebutuhan dan menguntungkan. Kondisi ini membuat perusahaan asuransi jiwa bersaing dalam segala hal, baik dari sisi *pricing* maupun layanan. Tentunya perusahaan baru yang baru masuk ke industri mengalami kesulitan jika harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan asuransi jiwa yang sudah lama berkiprah, sehingga skala ekonomis yang diharapkan sulit tercapai.

2) Difrensiasi produk

Pada umumnya fitur produk asuransi jiwa antar perusahaan asuransi jiwa tidak banyak berbeda. Perkembangan teknologi memungkinkan para kompetitor meniru produk pesaing dan menghasilkan produk yang sama, bahkan lebih baik. Hal yang membedakan produk asuransi jiwa antar perusahaan adalah kecepatan proses penyelesaian polis baru dan kecepatan proses klaim dan layanan yang diberikan mulai dari tenaga pemasar sebagai ujung

tombak pemasaran sampai dengan layanan purna jual (*after sales services*).

3) Kebutuhan modal

Sebagaimana aturan yang diterapkan regulator dalam industri asuransi jiwa dalam hal permodalan yang diselaraskan dengan PP No. 63 Tahun 1999 tentang Perubahan atas PP No. 73 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian. Pemerintah mengkehendaki pada tanggal 31 Desember 2009 semua perusahaan asuransi yang beroperasi minimum harus mempunyai modal sendiri sebesar Rp. 100 milyar.

Sebagaimana halnya produk konsumen lainnya, industri asuransi jiwa sebagai penjual produk massal memerlukan investasi yang besar baik dalam hal jaringan distribusi, sumberdaya manusia maupun sistim yang menunjang dari mulai pemasaran sampai dengan *collection management*.

4) Biaya perpindahan

Perpindahan nasabah dari suatu perusahaan asuransi jiwa ke perusahaan asuransi jiwa lainnya sering terjadi walaupun masa pertanggunganaan si nasabah tersebut di perusahaan asuransi jiwa sebelumnya belum berakhir atau jatuh tempo, yang dalam istilahnya disebut penebusan polis. Karena penebusan polis ini adalah suatu tindakan wanprestasi dari si nasabah, maka manfaat yang diterima adakalanya lebih kecil dari besarnya premi yang telah dibayar, tergantung

masa asuransi yang telah berjalan. Sehingga dengan adanya kondisi penebusan polis yang sedemikian menyebabkan nasabah perusahaan asuransi jiwa enggan berpindah ke perusahaan asuransi jiwa lain jika masa pertanggungannya masih berjalan.

Sementara, ancaman dari produk substitusi saat ini terutama dari produk perbankan yang menambahkan manfaat produknya dengan produk asuransi jiwa.

Lingkungan umum (David, 2001) terbagi dalam 5 kategori, yaitu :

- 1) kekuatan ekonomi;
- 2) kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan;
- 3) kekuatan politik, hukum dan pemerintahan;
- 4) kekuatan teknologi; serta
- 5) kekuatan persaingan.

Analisis lingkungan umum dilakukan sebagai suatu proses untuk mengidentifikasi dan memahami ancaman dan peluang yang dihasilkan oleh kekuatan tersebut.

Analisis lingkungan makro dapat dilakukan dengan menggunakan *external factor evaluation* (EFE). EFE merupakan analisis dengan melakukan pembobotan dan pemberian nilai (*rating*) terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan untuk melihat seberapa kuat faktor eksternal perusahaan berpengaruh terhadap strategi perusahaan. Analisis ini akan menghasilkan informasi mengenai faktor-faktor peluang dan ancaman terhadap perusahaan.

b. Analisis Lingkungan Industri (Mikro)

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan, menurut Porter (1980), lingkungan industri (mikro) dapat dianalisis dengan menggunakan model analisis “*five-forces*” yang meliputi :

- 1) Rivalitas dalam industri yang telah ada;
- 2) Kekuatan supplier;
- 3) Kekuatan konsumen;
- 4) Hambatan terhadap pendatang baru; dan
- 5) Produk substitusi.

Lingkungan mikro juga dapat dianalisis dengan menggunakan metode sebagai berikut (Pearce & Robinson, 2003) :

- 1) *Internal factor evaluation* (IFE);
- 2) *Resources-based view of the firm* (RBV);
- 3) *Value chain analysis* (VCA);
- 4) SWOT (*strengths weaknesses opportunities threats*) analysis.

IFE merupakan alat formulasi strategi yang meningkat dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di area fungsional bisnis.

Analisis dilakukan dengan melakukan pembobotan dan pemberian nilai (*rating*) terhadap faktor-faktor internal perusahaan untuk melihat seberapa kuat faktor internal perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

RBV adalah analisis yang menekankan bahwa setiap perusahaan memiliki sumberdaya yang unik yang terdiri dari *tangible assets*, *intangible assets* dan *organizational capabilities*. RBV merupakan salah

satu cara untuk membuat konsep kompetensi inti menjadi lebih fokus dan lebih terukur serta membuat analisis internal lebih berarti. Menurut Pearce dan Robinson (2003), RBV memiliki indikator untuk membantu melihat apa yang membuat suatu sumberdaya berharga. Secara lebih spesifik, RBV dapat menghasilkan indikator sebagai berikut :

- 1) *Competitive superiority*, yaitu sejauh mana kontribusi sumberdaya tersebut dalam membantu memenuhi kebutuhan nasabah melebihi yang diberikan perusahaan pesaing. Semakin besar kontribusinya, semakin berharga sumberdaya tersebut.
- 2) *Resources scarcity*, yaitu kelangkaan sumberdaya, semakin langka, semakin berharga sumberdaya tersebut.
- 3) *Inimitability*, yaitu kemudahan untuk ditiru atau kemudahan untuk diperoleh. Sumberdaya yang mudah ditiru hanya menciptakan keunggulan kompetitif jangka pendek. Semakin mudah ditiru, semakin kurang berharga sumberdaya tersebut. Namun pada dasarnya pesaing selalu berusaha meniru dengan kualitas yang lebih baik dari sumberdaya yang dimiliki perusahaan, sehingga diperlukan inovasi yang terus menerus atas sumberdaya tersebut. RBV mengidentifikasi 4 karakteristik berikut yang membuat suatu sumberdaya sulit ditiru :

- a) Keunikan sumberdaya secara fisik, contohnya : lokasi *real estate* dan hak paten.

- b) Membutuhkan waktu yang panjang dan biaya yang besar untuk meniru dan memperolehnya, contohnya : nama besar *coca cola*, teknologi *Dell* dan lain-lain.
- c) Mengkombinasikan sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Jadi tidak mudah bagi pesaing untuk memahami bagaimana dan apa yang membuat perusahaan tersebut unggul.
- d) *Economic deterrence*, yaitu : pesaing mengetahui sumberdaya yang memberikan keunggulan kompetitif dan walaupun memiliki kemampuan untuk meniru, perusahaan tidak melakukan hal tersebut karena keterbatasan skala pasar yang tidak memungkinkan adanya perusahaan lain yang bermain di industri tersebut.
- e) *Appropriability*, yaitu : sumberdaya yang dikembangkan dan dikontrol sehingga jelas kepemilikan dan nilainya akan lebih berharga dari para sumberdaya yang dengan mudah dibeli-dijual maupun dipindahtangankan dari suatu perusahaan ke perusahaan lain.
- f) *Durability*, yaitu : secepat apa suatu sumberdaya tersebut mengalami depresiasi. Semakin lambat suatu sumber daya mengalami depresiasi, maka semakin berharga sumberdaya tersebut.

g) *Substitutability*, yaitu : kemudahan sumberdaya tersebut diganti dengan sumberdaya lain sebagai alternatif. Semakin sulit digantikan, semakin berharga sumberdaya tersebut.

Penggunaan RBV dalam analisis internal mengharuskan suatu perusahaan mengidentifikasi dan mengevaluasi sumberdaya yang dimiliki untuk menemukan sumberdaya yang dapat diandalkan sebagai keunggulan kompetitif di masa mendatang.

Memiliki sumberdaya yang berharga saja tidak menjamin menghasilkan keuntungan bagi perusahaan, kecuali sumberdaya tersebut dibarengi dengan produk dan marketing strategi yang efektif dan efisien. SWOT analisis akan melengkapi RBV dalam menganalisis lingkungan internal.

VCA merupakan analisis untuk melihat bisnis sebagai mata rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang menghasilkan nilai tambah bagi nasabah. *Customer value* berasal dari 3 sumberdaya utama, yaitu aktivitas yang menghasilkan diferensiasi produk, aktivitas yang meminimalkan biaya dan aktivitas yang memenuhi kebutuhan nasabah dengan cepat. Pada dasarnya VCA bertujuan memberikan pengertian bagaimana sebuah bisnis menciptakan *customer value* dengan meneliti kontribusi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam bisnis tersebut dalam menghasilkan *value* (nilai) bagi nasabah. Cara termudah untuk melakukan analisis terhadap *value chain* perusahaan adalah dengan menguji setiap bagian

fungsiional perusahaan untuk mencari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumberdaya fungsiional meliputi tidak hanya meliputi aset keuangan, fisik dan manusia, termasuk juga kemampuan manusia di tiap bagian untuk menyusun dan mengimplementasikan tujuan, strategi dan kebijakan dari bagian tersebut.

Fungsi bisnis yang dapat dimasukkan ke dalam *value chain* perusahaan meliputi :

- 1) Struktur organisasi menurut Robinson (1998), adalah pembagian, pengelompokan dan koordinasi tugas kerja secara formal. Terdapat 6 elemen kunci yang perlu diperhatikan ketika mendesain struktur organisasi, yaitu : spesifikasi kerja, departementalisasi, rantai komando, *span of control*, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi.
- 2) Budaya perusahaan merupakan suatu sistim yang berisi tujuan bersama dari pasar anggota yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya (Robinson, 1998). Tujuan bersama tersebut jika dilihat lebih dekat adalah karakteristik kunci yang dihargai oleh perusahaan. Karakteristik utama yang secara umum menangkap esensi dari budaya organisasi meliputi inovasi yang pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi kepada hasil, orientasi kepada manusia, orientasi kepada tim, agresivitas dan stabilitas.

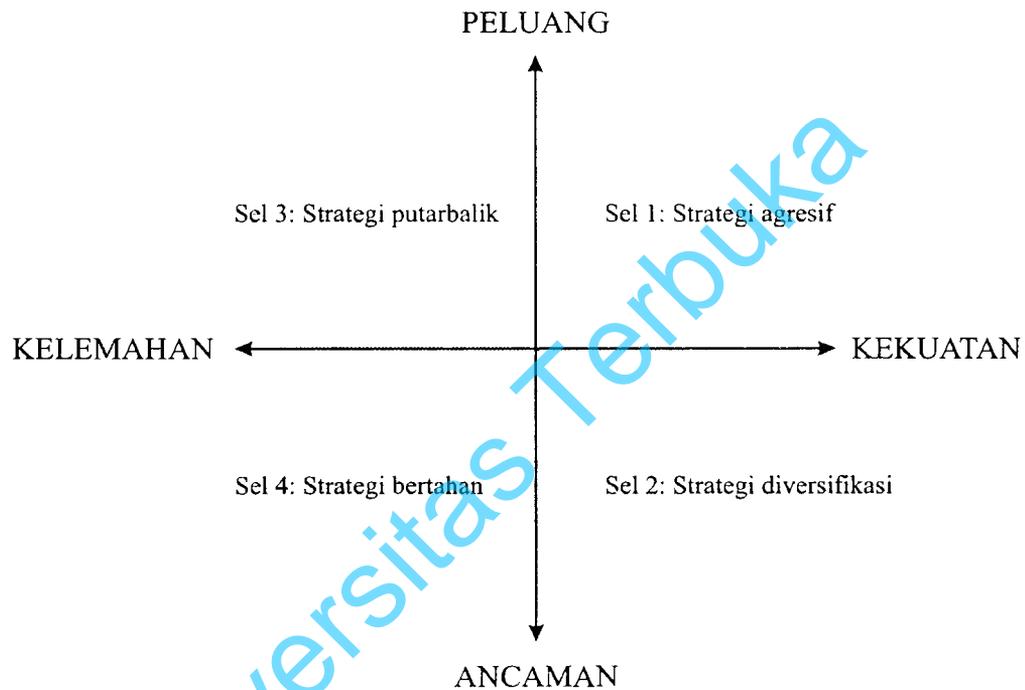
Posisi pasar mengacu pada pemilihan wilayah tertentu untuk melakukan konsentrasi pemasaran berdasarkan pasar, produk dan lokasi geografis segmentasi pasar dilakukan untuk memudahkan penetapan celah pasar yang akan dituju, tipe produk baru yang akan dikembangkan dan cara memastikan agar tidak terjadi persaingan antar produk dalam suatu perusahaan.

- 3) Keuangan, meliputi analisis terhadap kondisi keuangan saat ini, penjualan dan profitabilitas. Keuangan dapat memberikan indikator kesuksesan strategi di masa lalu, sehingga dapat membantu dalam melakukan evaluasi apakah perubahan strategi perlu dilakukan.
- 4) Riset dan pengembangan meliputi kegiatan melakukan pemilihan terhadap berbagai pilihan teknologi baru yang dapat digunakan perusahaan, mengembangkan metode penggunaan teknologi baru dalam proses pembuatan produk baru dan pemanfaatan sumberdaya, sehingga teknologi baru tersebut dalam proses pembuatan produk baru dan pemanfaatan sumberdaya dapat diimplementasikan dengan sukses.
- 5) Operasional, berkaitan dengan pengembangan dan pengoperasian sistim yang akan menghasilkan barang dan jasa dalam jumlah yang dibutuhkan menurut kualitas tertentu, dengan biaya tertentu dan dalam waktu yang telah ditentukan.

- 6) Sumberdaya manusia berkaitan dengan seberapa konsisten kebijakan dan praktek ketenagakerjaan di perusahaan.

Gambar 2.1

Diagram Analisis SWOT



Matriks SWOT memungkinkan manajer mengembangkan 4 tipe strategi sebagai berikut :

- 1) Strategi SO : menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal, yaitu strategi agresif.
- 2) Strategi WO : memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal, yaitu strategi putar balik.
- 3) Strategi ST : memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengurangi ancaman eksternal, yaitu strategi diversifikasi.

- 4) Strategi WT : taktik mempertahankan diri yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman dari luar, yaitu strategi bertahan.

B. Kerangka Berpikir

Seperti yang telah diuraikan dalam perumusan masalah bahwa periode sebelum tahun 2008 perolehan pendapatan premi asuransi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) selalu di bawah rata-rata industri asuransi jiwa, sementara biaya operasionalnya selalu di atas rata-rata industri.

Dalam penelitian ini akan diuraikan data-data mengenai strategi pemasaran pada periode sebelum tahun 2008 dan peneliti akan menganalisis kebijakan transformasi strategi pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) yang dicanangkan pada tahun 2008 terhadap perolehan pendapatan premi dan beban biaya operasional pada periode tahun 2008 sampai tahun 2011.

C. Definisi Operasional

Analisis terhadap transformasi strategi pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) yang menjadi landasan strategi pemasaran perusahaan sejak tahun 2008 sampai saat ini meliputi :

1. Manajemen stratejik; dan
2. Manajemen pemasaran.

Elemen-elemen manajemen stratejik terdiri dari :

1. *eksternal factor analysis summary*;
2. *internal factor analysis summary*;

3. *resources based view of the firm*;
4. *value chain analysis*; dan
5. *SWOT analysis*.

Sementara elemen-elemen manajemen pemasaran terdiri dari :

1. *segmentation, targeting and positioning* (STP); dan
2. bauran pemasaran (*marketing mix*).

Dengan penggunaan analisis ini diharapkan akan menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam perumusan masalah.

Universitas Terbuka

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskripsi yang dilakukan pada periode Maret 2012 sampai Juni 2012.

B. Populasi dan Sampel

Penelitian ini memilih kantor pusat PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) sebagai subyek dan mengambil 4 macam responden, yaitu :

1. Kelompok ahli terdiri dari 1 orang direksi yang mempunyai otoritas terhadap kebijakan pemasaran di perusahaan dan 3 orang kepala divisi. Kepada kelompok ini dimintakan pendapat tentang bobot dan nilai dari faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta proses penetapan strategi pemasaran.
2. Kelompok regional manager, terdiri dari 17 orang yang membawahi agen-agen berlisensi dari organisasi perusahaan. Kepada kelompok ini dimintakan pendapat tentang bobot dan nilai dari faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta proses penetapan strategi pemasaran.
3. Kelompok perusahaan agensi (*broker*) yakni perusahaan-perusahaan yang menjadi mitra PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dalam memasarkan produknya. Kelompok agensi ini terdiri dari 4 perusahaan. Kepada kelompok

ini dimintakan pendapat tentang bobot dan nilai dari faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta proses penetapan strategi pemasaran.

4. Kelompok nasabah (pemegang polis) yang terdiri dari nasabah kumpulan (korporasi) dan nasabah perorangan (retail). Populasi kelompok ini dijadikan sampel berjumlah 100 orang, kepada kelompok ini dimintakan pendapat tentang strategi pemasaran Jiwasraya dari sisi promosi, layanan tenaga penjual sampai layanan purna jual.

C. Instrumen Penelitian

Untuk mengumpulkan data dari para responden dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan tujuan penelitian.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini akan mengumpulkan data secara mendalam, baik data kuantitatif maupun data kualitatif. Untuk memperoleh data secara komprehensif, data akan dikumpulkan melalui pengumpulan dokumen, observasi langsung, wawancara langsung maupun telepon, survey kepada nara sumber yang dianggap berkompeten (kelompok ahli, kelompok agensi, kelompok regional manager dan kelompok nasabah).

Dokumen yang dikumpulkan meliputi antara lain strategi bisnis PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) tahun 2008 ke depan, data performance perusahaan, data dari asosiasi asuransi jiwa Indonesia tentang perusahaan asuransi jiwa

pesaing, buku-buku, artikel, media massa yang berkaitan dengan persoalan yang dibahas.

Riset lapangan atau pengamatan langsung dilakukan untuk mengumpulkan data primer mengenai kondisi internal perusahaan sedangkan untuk survey dan wawancara dilakukan kepada para pihak yang terkait dengan permasalahan yang meliputi kelompok ahli, kelompok regional manager, kelompok perusahaan agensi (*broker*) dan kelompok nasabah (pemegang polis).

Survey melalui kuesioner kepada kelompok ahli dilakukan kepada 4 orang pejabat kantor pusat minimal jabatan kepala divisi. Data karakteristik kelompok ahli ini disajikan pada tabel 3.1.

Survey kepada kelompok ahli ini ditujukan untuk mengumpulkan opini tentang hal-hal yang berkaitan dengan penetapan pembobotan faktor-faktor SWOT Jiwasraya sesuai pendapat responden. (contoh kuesioner pada lampiran 1)

Survey melalui kuesioner dan wawancara langsung maupun melalui telepon dilakukan kepada kelompok regional manager dan kelompok perusahaan agensi, karena kelompok inilah perpanjangan tangan Jiwasraya dalam memasarkan produk-produknya. (contoh kuesioner pada lampiran 1)

Tabel 3.1
Karakteristik Kelompok Ahli

Variabel	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Pangkat	Direktur	1	
	Kepala Divisi	3	
Jenis kelamin	Laki-laki		
	Perempuan		

Variabel	Kriteria	Frekuensi	Persentase
Usia	< 30 tahun		
	30-40 tahun		
	>40 tahun-50 tahun		
	>50 tahun		
Pendidikan	D3		
	S1		
	S2		
	S3		

Selain itu survey melalui kuesioner dan wawancara melalui telepon juga dilakukan kepada 100 orang responden dari kelompok nasabah pemegang polis, baik perorangan maupun perusahaan / kumpulan (korporasi) dengan tujuan untuk mengumpulkan pendapat tentang strategi pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) mulai dari sisi promosi, layanan tenaga penjualan sampai *after sales services* dan fitur produk serta manfaat produk. (contoh kuesioner pada lampiran 2)

Tabel 3.2
Karakteristik Responden Regional Manager

No.	Karakteristik Responden	Uraian	Jumlah (orang)	Persentase (orang)
1.	Pekerjaan / jabatan	Regional Manager		
2.	Jenis kelamin	Laki-laki		
		Perempuan		
3.	Usia	< 30 tahun		
		30-40 tahun		

No.	Karakteristik Responden	Uraian	Jumlah (orang)	Persentase (orang)
		>40 tahun-50 tahun		
		>50 tahun		
4.	Pendidikan	D3		
		S1		
		S2		
		S3		

Tabel 3.3
Karakteristik Responden Perusahaan Agensi

No.	Karakteristik Responden	Uraian	Jumlah (orang)	Persentase (orang)
1.	Pekerjaan	Karyawan swasta		
		Wiraswasta		
		Profesional		
		Lainnya		
2.	Jenis kelamin	Laki-laki		
		Perempuan		
3.	Usia	< 30 tahun		
		30-40 tahun		
		>40 tahun-50 tahun		
		>50 tahun		
4.	Pendidikan	D3		
		S1		
		S2		
		S3		

Tabel 3.4
Karakteristik Responden Pemegang Polis (Nasabah)

No.	Karakteristik Responden	Uraian	Jumlah (orang)	Persentase (orang)
1.	Pekerjaan	Karyawan BUM/BUMD		
		Swasta		
		Wiraswasta		
		Profesional		
		Direksi / komisaris perusahaan		
		Lainnya		
2.	Jenis kelamin	Laki-laki		
		Perempuan		
3.	Usia	< 30 tahun		
		30-40 tahun		
		>40 tahun-50 tahun		
		>50 tahun		
4.	Pendidikan	D3		
		S1		
		S2		
		S3		

E. Metode Analisis Data

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, data dan informasi dianalisis dengan menggunakan tehnik-tehnik sebagai berikut :

1. *External Factor Evaluation* (EFE);
2. *Internal Factor Evaluation* (IFE);

3. *Resources Base Value* (RBV);
4. *Value Chain Analysis* (VCA);
5. *SWOT Analysis*.

Faktor-faktor yang diberikan nilai bobot dalam analisis- analisis di atas adalah faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) Jiwasraya. Data-data pendukung lainnya meliputi :

1. *Intangible assets*, *tangible assets* dan *organizational capabilities* yang merupakan kompetensi inti Jiwasraya.
2. Rantai nilai proses penjualan produk mulai dari penawaran oleh tim pemasaran sampai dengan *after sales service*-nya, dan
3. Hasil kuesioner tentang strategi pemasaran Jiwasraya.

External Factor Evaluation

Tabel EFE digunakan untuk mengelompokkan faktor-faktor lingkungan luar ke dalam berbagai kategori peluang dan ancaman yang diterima umum serta melakukan analisis tentang seberapa baik manajemen suatu perusahaan merespon faktor tersebut dalam kaitan dengan tingkat kepentingan faktor tersebut untuk perusahaan. Analisis dengan metode EFE dilakukan melalui 5 tahapan berikut :

1. Membuat daftar faktor eksternal yang teridentifikasi, meliputi peluang dan hambatan.
2. Memberi bobot setiap faktor dengan kisaran antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat/paling penting). Bobot mencerminkan dampak yang ditimbulkan faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan saat ini. Semakin tinggi

bobot, semakin penting pula faktor tersebut bagi kesuksesan perusahaan di masa kini dan masa mendatang.

Total nilai terbobot mengindikasikan seberapa baik perusahaan merespons faktor baik yang ada maupun yang dipublikasikan akan muncul dari lingkungan luarnya. Total bobot berjumlah sama dengan 1,0.

Tabel 3.5
Pembobotan Faktor Eksternal Perusahaan

Peluang / ancaman	Bobot					Total	Rata-Rata	Frekuensi muncul
	R1	R2	R3	R4	Rn			
Peluang								
1								
2								
3								
dst								
Ancaman								
1								
2								
3								
dst								
Total	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0			

- Memberikan nilai dari setiap faktor dengan kisaran antara 1 hingga 4 di mana 1 = respon sangat buruk, 2 = respon rata-rata, 3 = respon di atas rata-rata, 4 = respon sangat bagus. Rating mencerminkan respon perusahaan saat ini terhadap faktor tersebut atau merupakan penilaian tentang seberapa baik perusahaan menghadapi tiap faktor lingkungan luar. Dengan kata lain, rating

mencerminkan efektivitas strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor-faktor lingkungan eksternal. Rating diberikan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Jadi didasarkan pada perusahaan, bukan pada industri seperti halnya penentuan bobot (tabel 3.6).

Tabel 3.6
Penilaian Faktor Eksternal Perusahaan

Peluang / ancaman	Nilai					Total	Rata- Rata
	R1	R2	R3	R4	Rn		
Peluang							
1							
2							
dst							
Ancaman							
1							
2							
dst							
Total	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		

4. Mengalikan bobot setiap faktor dengan nilainya untuk mendapatkan nilai tertimbang (tabel 3.7)

Tabel 3.7
EFE

Faktor Lingkungan Luar	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Peluang			
1			
2			
dst			
Ancaman (<i>threats</i>)			
1			
2			
dst			
Total	1,00		
Jumlah skor peluang			xxx
Jumlah skor ancaman			xxx
Total skor			xxx

Total skor = jumlah skor peluang dikurangi jumlah skor ancaman

Sumber : Fred R. David, 2001, *strategic management*, Prentice Hall. Inc., upper saddle river, New Jersey.

- Menjumlahkan nilai tertimbang dari setiap faktor untuk mengetahui total nilai tertimbang organisasi atau perusahaan. Total nilai yang dijadikan patokan nilai tertimbang rata-rata 2,50. bila total nilai tertimbang suatu organisasi kurang dari 2,50 maka berarti strategi tersebut tidak efektif memanfaatkan peluang dan meminimalkan hambatan. Nilai tersebut dapat digunakan untuk membandingkan antara perusahaan tersebut dengan perusahaan lain dan dalam industri yang sama.

Internal Factor Evaluation (IFE)

Analisis dengan metode IFE dilakukan melalui 5 tahapan, berikut :

1. Membuat daftar faktor internal yang telah diidentifikasi, meliputi kekuatan dan kelemahan.
2. Memberi bobot setiap faktor dengan kisaran nilai antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Pemberian bobot ini berbasis industri, artinya bobot yang diberikan pada setiap faktor menunjukkan pentingnya kesuksesan faktor tersebut dalam industri di mana perusahaan berada. Semakin tinggi bobot, semakin besar dampak faktor tersebut pada kinerja organisasi. Total bobot sama dengan 1,0.

Tabel 3.8
Pembobotan Faktor Internal Perusahaan

Peluang / kelemahan	Bobot					Total	Rata- Rata	Frekuensi muncul
	R1	R2	R3	R4	Rn			
Peluang								
1								
2								
3								
dst								
Ancaman								
1								
2								
3								
dst								
Total	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0			

3. Memberikan nilai *rating* dari setiap faktor dengan kisaran nilai antara 1 sampai dengan 4. Nilai 1 menyatakan kelemahan utama, 2 = kelemahan minor, 3 = kekuatan minor dan 4 = kekuatan utama. Jadi setiap kelemahan dinilai 1 dan 2, sedangkan kekuatan dinilai 3 dan 4.

Tabel 3.9
Penilaian Faktor Internal Perusahaan

Peluang / kelemahan	Nilai					Total	Rata- Rata
	R1	R2	R3	R4	Rn		
Peluang							
1							
2							
dst							
Ancaman							
1							
2							
dst							
Total	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		

4. Mengalikan bobot setiap faktor dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan nilai tertimbang.
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari setiap faktor untuk mengetahui total nilai tertimbang organisasi atau perusahaan. Total nilai yang dijadikan patokan nilai tertimbang rata-rata adalah 2,50. Bila total nilai tertimbang suatu perusahaan kurang dari 2,50 maka berarti lingkungan internal perusahaan tersebut lemah, sebaliknya bila totalnya lebih dari 2,50 maka lingkungan internal perusahaan tersebut kuat.

Tabel 3.10
IFE

Faktor Lingkungan Internal	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Kekuatan			
1			
2			
Dst			
Kelemahan			
1			
2			
Dst			
Total	1,00		
Jumlah skor kekuatan			xxx
Jumlah skor kelemahan			xxx
Total skor			xxx

Total skor = jumlah skor kekuatan dikurangi jumlah skor kelemahan

Sumber : Fred R. David, 2001, *strategic management*, Prentice Hall. Inc., upper saddle river, New Jersey.

Resources-Based View (RBV)

RBV merupakan analisis yang menekankan bahwa setiap perusahaan memiliki sumberdaya yang unik yang terdiri dari *tangible assets*, *intangible assets* dan *organizational capabilities*. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam RBV adalah sebagai berikut :

1. Menginventarisasi secara rinci kompetensi spesifik yang dimiliki perusahaan.
2. Memaksimalkan perspektif fungsional dengan melihat wilayah fungsional yang berbeda dari suatu perusahaan dan memerinci *tangible assets*, *intangible assets* dan *organizational capabilities* yang dimiliki.

3. Memperhatikan proses secara organisasi dan kombinasi sumberdaya-sumberdaya tersebut untuk menemukan kompetensi yang telah dimiliki maupun potensial untuk dimiliki perusahaan yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

Value Chain Analysis (VCA)

VCA merupakan analisis untuk melihat bisnis sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang dihargai nasabah dengan cara membagi dan memerinci aktivitas bisnis menjadi aktivitas utama dan aktivitas pendukung. VCA akan lebih efektif bila dibandingkan dengan VCA pesaing utama. Aktivitas utama terdapat di bagian pemasaran, *processing*, administrasi serta *maintenance (monitoring, reporting dan collection)*.

Langkah-langkah dalam VCA :

1. Membagi dan memerinci aktivitas bisnis mulai dari input yang diterima perusahaan sampai menjadi output berupa barang atau jasa serta sampai *after sales service*-nya. VCA dapat menentukan proses mana yang menghasilkan keuntungan dan biaya yang rendah ataupun sebaliknya kerugian dari biaya yang tinggi. VCA membantu pengambil keputusan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan melihat bisnis proses. Aktivitas bisnis dapat dibagi menjadi aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama melibatkan produk, pemasaran dan *after-sale support*. Sementara aktivitas pendukung membantu perusahaan secara keseluruhan dengan menyediakan dengan infrastruktur atau input yang memperlancar aktivitas utama.

2. Alokasi biaya. Aktivitas berdasarkan pendekatan VCA akan menyediakan analisis yang lebih berarti dengan penyediaan informasi nilai tambah yang berkaitan.
3. Mengenai kesulitan dalam aktivitas yang berbasis akuntansi biaya. Tidak semua perusahaan dapat membagi biaya-biaya per aktivitasnya dengan terperinci. Hal ini terutama untuk industri jasa. Pada dasarnya pelaksanaan VCA yang dipergunakan untuk menganalisis keunggulan kompetitif yang membedakan suatu perusahaan adalah sesuai dengan analisis RBV yang meneliti *intangible assets* dan kemampuan sumberdaya yang bersumber dari kompetensi yang berbeda.
4. Mengidentifikasi aktivitas yang membedakan suatu perusahaan. Meneliti suatu analisis rantai nilai perusahaan tidak hanya berdampak dengan keunggulan biaya, tetapi juga berkaitan dengan beberapa sumber daya yang memiliki keunggulan yang berbeda terhadap pesaing.
5. Meneliti rantai nilai. Manajer harus dapat mengidentifikasi aktivitas yang kritikal / penting terhadap kepuasan pembeli dan kesuksesan pasar. Aktivitas ini menyediakan informasi penting dari analisis internal.

Matriks SWOT

Dari tabel EFE dan IFE diperoleh faktor-faktor strategis utama yang mempengaruhi suatu perusahaan. Untuk menentukan *grand strategy* dari perusahaan, nilai terbobot tersebut diplotkan ke dalam diagram analisis SWOT. Matrix SWOT memungkinkan manajer mengembangkan 4 tipe strategi, yaitu : strategi SO, WO, ST dan WT.

8 langkah yang diperlukan untuk menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang eksternal yang penting;
2. Membuat daftar ancaman eksternal yang penting;
3. Membuat daftar kekuatan internal yang penting;
4. Membuat daftar kelemahan internal yang penting;
5. Membandingkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil strategi SO;
6. Membandingkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat hasil strategi WO;
7. Membandingkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi ST;
8. Membandingkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat hasil strategi WT.

Langkah selanjutnya adalah menyusun maktriks SWOT.

F. Peta Penelitian

Agar supaya peneliti tetap berada pada koridor penelitian yang sesuai dengan tujuan, maka peta penelitian dibuat sebagai arah dan petunjuk yang diformulasikan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.11
Peta Penelitian

No.	Tujuan Penelitian	Variabel	Sumber Data	Metode Analisis	Instrumen Penelitian
1.	Identifikasi kebijakan transformasi strategi pemasaran dan implementasi yang dijalankan Jiwasraya dalam memasarkan produk-produknya.	<ol style="list-style-type: none"> Kondisi Eksisting Pemegang Polis Kondisi Eksisting Produk Kondisi Eksisting Pangsa Pasar Kondisi Eksisting Saluran Distribusi 	<ol style="list-style-type: none"> Direktur pemasaran. Kepala divisi pemasaran dan kepala divisi pembinaan agen. 	<ol style="list-style-type: none"> Analisis Pelanggan Analisis Pesaing Analisis Pasar Analisis Lingkungan Umum Analisis Internal Perusahaan <ol style="list-style-type: none"> VCA RBV 	<ol style="list-style-type: none"> Kuesioner. Wawancara. Surat keputusan dan nota dinas direksi.
2.	Menganalisis kompetensi inti Jiwasraya dalam hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi keberhasilan serta strategi untuk membangun daya saing yang berkelanjutan.	<ol style="list-style-type: none"> Visi dan misi perusahaan. Nilai-nilai utama. Budaya perusahaan. Kompetensi Inti Perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> Direksi. Kepala divisi terkait. 	<ol style="list-style-type: none"> Peluang dan ancaman External Factor Evaluation Kekuatan dan kelemahan Internal Factor Evaluation Analisa SWOT 	<ol style="list-style-type: none"> Kuesioner. Wawancara. Dokumen pendukung.
3.	Merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran produk-produk Jiwasraya.	<ol style="list-style-type: none"> Pasar yang masih luas. Modal yang kuat. Proses bisnis yang menguntungkan. Loyalitas pelanggan. 	<ol style="list-style-type: none"> Direksi. Regional manager. Perusahaan agensi. Nasabah. 	<ol style="list-style-type: none"> STP Analysis Marketing Mix Analysis Hasil Analisa SWOT 	<ol style="list-style-type: none"> Kuesioner. Wawancara. Dokumen terkait.
4.	Menentukan rumusan transformasi strategi pemasaran yang dilakukan Jiwasraya	<ol style="list-style-type: none"> Memperluas Saluran Distribusi Aliansi Strategis Efektivitas Call 	<ol style="list-style-type: none"> Direktur pemasaran. Direksi. Kepala divisi 	<ol style="list-style-type: none"> STP. Marketing mix. EFE, IFE. SWOT analysis. 	<ol style="list-style-type: none"> Kuesioner. Wawancara. Dokumen pendukung.

No.	Tujuan Penelitian	Variabel	Sumber Data	Metode Analisis	Instrumen Penelitian
	ke depan untuk menghadapi persaingan dalam industri.	Center 4. Reduksi Biaya Operasional 5. Branding Produk Dengan Pesaing 6. Loyalitas Pelanggan 7. Kebijakan Strategi Pemasaran 2008 - 2013	terkait. 4. Regional manager.	5. RBV. 6. VCA.	

Universitas Terbuka

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Pada tanggal 31 Desember 1859 Jiwasraya didirikan dengan nama *NV Neiderlandsch Maats Chappij* (NILLMIJ) *van 1859* atau dapat diartikan sebagai "perusahaan asuransi jiwa dan jaminan hari tua Hindia Belanda" oleh pemuka masyarakat Belanda di Batavia. Sebagai perusahaan asuransi jiwa yang pertama kali berdiri di Indonesia, NILLMIJ 1859 mewujudkan tujuan mulianya dengan memberikan kepastian masa depan sekaligus mendidik masyarakat untuk secara terencana mempersiapkan masa depan kehidupannya.

Seiring dengan nasionalisasi perusahaan-perusahaan milik Belanda oleh pemerintah Indonesia, pada tanggal 17 Desember 1900, NILLMIJ diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia dan diubah namanya menjadi P.N. Pertanggung Djiwa Sedjahtera. Perkembangan situasi pada saat itu turut memberikan kontribusi bagi perubahan P.N. Pertanggung Djiwa Sedjahtera yang pada tanggal 1 Januari 1966 dileburkan dengan Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya berdasarkan PP Nomor 40 Tahun 1965. setelah melewati beberapa proses peleburan dan perubahan nama, pada tanggal 23 Maret 1973 Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya berubah status menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Asuransi Jiwasraya yang selanjutnya disebut dengan JIWasRAYA.

Sebagai badan usaha milik negara bidang asuransi jiwa dengan akta notaris yang telah beberapa kali diubah dan ditambah, terakhir dengan akta notaris Netty Maria Machdar, SH Nomor 155 tanggal 29 Agustus 2008 yang telah mendapat persetujuan Menteri Hukum dan Hak Azasi Manusia Republik Indonesia sesuai Surat Keputusan No. AHU96890.AH.01.02 Tahun 2008 tanggal 6 Desember 2008 dan Akta Nomor 74 tanggal 18 November 2009 yang telah didaftarkan di Departemen Hukum dan Hak Azasi Manusia.

Sebagaimana surat pemberitahuan perubahan Anggaran Dasar Nomor : AHU-AHA.01.10-01078 tanggal 15 Januari 2010, JIWASRAYA tidak memiliki hak monopoli seperti PT. JAMSOSTEK dan PT. ASKES serta PT. TASPEN. PT. JIWASRAYA dalam menjual produknya haruslah dengan melakukan kegiatan pemasaran, bukanlah melalui hak monopoli yang diatur undang-undang. Walau dihadapkan dengan kondisi persaingan ketat pada proses industri asuransi jiwa nasional, JIWASRAYA tetap mampu membuktikan keunggulan kinerjanya dan berkomitmen untuk terus mengembangkan kualitas produk dan pelayanannya.

Sebagai perusahaan asuransi jiwa milik negara yang tidak memiliki hak monopoli, JIWASRAYA telah melakukan perubahan mendasar pada tahun 2003. Tidak hanya merubah logo yang sudah menjadi citra perusahaan puluhan tahun, JIWASRAYA menetapkan visi, misi dan nilai-nilai utama (*corporate values*) perusahaan.

Visi JIWASRAYA ialah :

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

Misi JIWASRAYA adalah :

JIWASRAYA memiliki komitmen untuk memberikan solusi inovatif dalam perencanaan keuangan bagi pelanggan, menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham dan menjadi tempat utama bagi pengembangan karir.

Di samping visi dan misi, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) juga memiliki nilai-nilai utama perusahaan atau *core competence*, yaitu :

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 meningkatkan kompetensinya.

3. Orientasi Pelanggan

Atau berorientasi kepada pelanggan, berarti "mendengarkan" pelanggan, mengenali, memenuhi dan melebihi kebutuhan mereka, mengantisipasi kebutuhan mereka di masa mendatang. Memiliki makna menyesuaikan apa yang kita lakukan dan bagaimana kita melakukannya sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

4. Orientasi Bisnis

Atau berorientasi ke bisnis berarti : mengerti dan paham benar bagaimana bisnis bekerja, bagaimana prinsip penciptaan dan mengambil kesempatan, mengelola penciptaan dan mengambil kesempatan, mengelola resiko, mengambil inisiatif, cepat tanggap terhadap peluang bisnis, mengerti akan konsekuensi untung rui dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Peluncuran produk-produk JIWASRAYA diawali dengan kegiatan riset atau penelitian terhadap situasi dan kondisi pasar. Proses penciptaan produk dilakukan oleh tim dengan kemampuan dan keahlian dalam menterjemahkan keinginan pasar dan memberikan keuntungan baik kepada nasabah maupun perusahaan. Di samping itu, JIWASRAYA juga selalu melakukan evaluasi secara periodik terhadap produk-produk tersebut dengan tujuan untuk menilai relevansi produk yang diciptakan memungkinkan perusahaan untuk terus memberikan tambahan nilai atau manfaat dari produk sehingga diharapkan dengan pertambahan ini dapat terus memenuhi kebutuhan nasabah pada saat ini dan di masa yang akan datang.

Nilai perlindungan terhadap resiko adalah nilai utama yang terdapat pada semua produk-produk yang dimiliki JIWASRAYA, sejalan dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pasar, perusahaan juga telah memberikan nilai investasi yang menarik dan menguntungkan ke sejumlah produknya.

Berdasarkan pengelompokkan bisnis, JIWASRAYA membagi dalam dua kategori yaitu produk individu (*retail*) dan produk kumpulan (*corporate*).

1. Produk Individu

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) memiliki lebih dari 20 produk individu dengan tingkat penjualan yang baik. Produk-produk ini merupakan produk unggulan JIWASRAYA. Produk-produk unggulan JIWASRAYA yang paling diminati oleh pelanggan meliputi produk *saving plan*, asuransi pendidikan, *unit link* serta produk proteksi dan investasi.

Berikut adalah jenis-jenis produk asuransi individu JIWASRAYA :

- a. Beasiswa.
- b. Anuitas.
- c. Deviguna.
- d. Unit Link.
- e. Personal Accident.
- f. JS Plan Dollar

2. Produk Kumpulan

JIWASRAYA memahami arti penting karyawan dalam sebuah perusahaan. Untuk itu, JIWASRAYA merancang produk khusus yang dapat memberikan kesejahteraan bagi karyawan sehingga mereka dapat memberikan produktifitas maksimal kepada perusahaan.

Produk kumpulan yang dimiliki JIWASRAYA cukup beragam mulai dari asuransi kesehatan, asuransi kematian, modal hari tua karyawan serta kesinambungan penghasilan setelah memasuki pensiun. Manfaat produk dapat dinikmati karyawan maupun keluarganya.

Jenis-jenis produk kumpulan JIWASRAYA adalah :

- a. Dana Pesangon U.U.K 13/2003.
 - b. Jaminan Hari Tua.
 - c. Anuitas.
 - d. Tunjangan hari Tua.
 - e. Siharta / Arthadana.
 - f. Asuransi Kesehatan.
 - g. Program Kesehatan Pensiun.
 - h. Personal Accident.
 - i. Travelling Insurance.
 - j. Asuransi Kredit.
3. Produk *Tailor Made*

Produk *tailor made* atau produk yang dapat dirancang sesuai permintaan ini, dapat mengakomodasi berbagai keinginan perusahaan dalam memberikan bentuk perencanaan dan perlindungan finansil kepada karyawannya yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan dalam mewujudkan kesejahteraan bagi karyawannya.

Penghargaan dan sertifikasi yang diterima oleh JIWASRAYA :

1. Mendapatkan penghargaan "Best Company 2011" dari Majalah Finance Asia yang berbasis di Hongkong untuk kategori "Most Committed to a Story Dividend Policy".
2. Meraih penghargaan The Best Life Insurance untuk kategori asset di atas Rp 250 milyar dalam acara Insurance Award 2010. acara yang

diselenggarakan oleh Media Asuransi di Jakarta pada tanggal 23 Juni 2010 ini ditujukan untuk memberikan apresiasi atas kinerja perusahaan asuransi yang dinilai baik.

3. Memperoleh penghargaan Super Brands 2010-2011 untuk kategori Indonesian Life Insurance.
4. JIWasRAYA meraih penghargaan sebagai Insurance Company of The Year from Indonesia dalam ajang World Finance Insurance Award 2011 diberikan oleh World Finance Magazine yang berbasis di London, Inggris.
5. Meraih "The Most Popular Brand of Health Insurance, The Best Customer Choice of Health Insurance dan The Best Customer Choice of Unit Link Insurance" tahun 2011 dalam acara Indonesian Brand Champion 2011.

Dalam hal *delivery channel* atau saluran distribusi, JIWasRAYA mempunyai 17 kantor regional office yang membawahi 71 branch office yang tersebar di seluruh Indonesia, ketujuh belas kantor regional office ini membina dan mengelola 4278 orang agen perorangan yang berlisensi sebagai ujung tombak pemasaran produk-produk JIWasRAYA.

Kantor regional office / branch office adalah merupakan kantor pelayanan yang berfungsi sebagai kantor pemasaran, penagihan premi berkala dan pembayaran manfaat asuransi kantor pelayanan JIWasRAYA ini terdiri dari :

1. Jakarta I Regional Office.
2. Bandung Regional Office.
3. Semarang Regional Office.
4. Surabaya Regional Office.
10. Manado Regional Office.
11. Pekanbaru Regional Office.
12. Cirebon Regional Office.
13. Malang Regional Office.

5. Palembang Regional Office.
6. Medan Regional Office.
7. Makassar Regional Office.
8. Balikpapan Regional Office.
9. Denpasar Regional Office.
14. Pontianak Regional Office.
15. Yogyakarta Regional Office.
16. Jakarta II Regional Office.
17. Jakarta III Regional Office.

Selain kantor regional office sebagai kantor pemasaran, penagihan premi dan pelayanan pembayaran manfaat asuransi, JIWASRAYA juga mempunyai 8 buah perusahaan agensi yang tugas utamanya hanya memasarkan produk-produk perusahaan JIWASRAYA, kedelapan perusahaan agensi ini adalah :

1. PT. Gold Circle F.S.
2. PT. Medica Jasa Prudensi.
3. PT. Dial Agency.
4. PT. Daya Proteksi.
5. PT. Dewata Utama Agency.
6. PT. Rezeki Andriyani Perkasa.
7. PT. Indo AS.
8. PT. Prime Solution Agency.

Sampai dengan saat ini jumlah nasabah atau pemegang polis JIWASRAYA diperkirakan tercatat berjumlah \pm 2 juta orang yang terdiri dari karakteristik produk yakni polis perorangan dan polis kumpulan maupun karakteristik pembayaran premi yakni berkala maupun sekaligus (*single premium*).

Sebagaimana layaknya sebuah perusahaan jasa keuangan yang modern, JIWasRAYA memperkenalkan kepada para nasabahnya. Sistem pembayaran berkala premi tidak saja melalui penagihan premi (*collector*), namun juga dapat melalui auto debet beberapa bank dan pembayaran melalui kartu kredit (*credit card*) serta melalui *virtual account* di kantor-kantor kecamatan, bekerjasama dengan kantor pos.

Dalam hal penentuan target perolehan premi, JIWasRAYA menetapkannya pada awal tahun melalui mekanisme Rapat Kerja Nasional (RAKERNAS) yang dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang disyahkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara mewakili Negara sebagai Pemilik Perusahaan (*owner*).

Target nasional yang telah ditetapkan dalam RAKERNAS dibebankan dalam RKAP kepada kantor-kantor regional office dan kantor agensi di mana operasionalisasi pencapaian target premi ini dijalankan melalui POLA KEAGENAN yang mengatur hak dan kewajiban agen perorangan maupun agensi. Status agen perorangan berlisensi terhadap JIWasRAYA bukanlah hubungan kepegawaian, namun adalah hubungan MITRA, di mana sumber penghasilan agen adalah dari komisi atau provisi produk yang berhasil dijualnya, demikian juga sama halnya dengan agensi, yakni suatu badan usaha yang menjadi produk JIWasRAYA dan hidup dari komisi (provisi) produk yang berhasil dijual agensi tersebut.

Pola keagenan ini menjadi acuan beroperasinya agen-agen individu berlisensi maupun perusahaan agensi dalam memasarkan produk JIWasRAYA di mana pada masa sebelum tahun 2008, JIWasRAYA hanya mengenal POLA

KEAGENAN untuk agen-agen perorangan, karena perusahaan hanya mengandalkan pendapatan preminya dari agen-agen perorangan, pola ini dikenal dengan *Branch Office Sistem* (BOS).

Saluran distribusi yang hanya mengandalkan 1 kanal ini, ditetapkan JIWasRAYA dengan mengeluarkan biaya operasional terlebih dahulu di depan yakni selama 3 bulan di awal, berhasil atau tidak berhasil seorang agen perorangan menjual produk JIWasRAYA, yang bersangkutan menerima hak-hak yang tidak berkaitan dengan penjualan produk tersebut.

Dalam hal menetapkan strategi pemasaran yang baru ini, JIWasRAYA terlebih dahulu menganalisa kondisi eksisting / permasalahan sektor pemasaran yang ada, yaitu :

1. Posisi *market share* JIWasRAYA dalam perolehan premi di industri menurun.
2. Produktifitas agen JIWasRAYA berada di bawah produktifitas industri.
3. Kecilnya perolehan total premi *unit link* JIWasRAYA dibandingkan industri.
4. Profil nasabah JIWasRAYA masih didominasi Badan Usaha Milik Negara, BUMN 80,87% sedangkan non BUMN 19,13%.
5. Tidak sebandingnya pertumbuhan premi JIWasRAYA terhadap industri dan pertumbuhan biaya operasional JIWasRAYA terhadap industri yang selalu diatas rata-rata.

Tahun 2008 merupakan salah satu tahun yang berat bagi industri asuransi jiwa di Indonesia, hal ini dapat dilihat pada data-data yang dilansir Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK) pada Buku Perasuransian Indonesia 2010, di mana sampai dengan tahun 2010 terdapat 29 buah perusahaan asuransi jiwa swasta nasional dan 17 buah perusahaan asuransi

jiwa patungan (*joint venture*) dan 1 Badan Usaha Milik Negara. Pertumbuhan aset perusahaan asuransi jiwa swasta nasional dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2010 rata-rata sebesar 21,39%, sedangkan aset perusahaan asuransi jiwa patungan (*joint venture*) rata-rata sebesar 33,26% dan asuransi jiwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yakni PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) sebesar 20,08%.

Namun seluruh perusahaan asuransi jiwa dalam industri mengalami pertumbuhan yang kecil antara tahun 2007 ke tahun 2008 akibat krisis global yaitu perusahaan asuransi jiwa swasta nasional tumbuh negatif 0,11% (-0,11%), sedangkan perusahaan asuransi jiwa patungan (*joint venture*) tumbuh sebesar 0,66% sementara PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) sebagai satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam industri asuransi jiwa masih tumbuh sebesar 2,96%.

Krisis global yang melanda perekonomian dunia pada tahun 2008 tersebut berdampak sangat signifikan kepada perolehan premi dan pertumbuhan aset perusahaan asuransi jiwa di tanah air, karena memang kondisi perekonomian memiliki pengaruh linier terhadap kemampuan masyarakat membeli polis asuransi jiwa sebab program asuransi jiwa bukanlah kebutuhan pokok atau kebutuhan sehari-hari masyarakat seperti sandang dan pangan.

Dalam situasi krisis global tersebut yakni tahun 2008, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) mencanangkan dan menetapkan landasan strategi pemasarannya sebagai perbaikan dan pengembangan strategi pemasaran tahun-tahun sebelumnya. Strategi ini disebut sebagai TRANSFORMASI STRATEGI PEMASARAN PT. Asuransi Jiwasraya (Persero).

Dalam tabel 4.1 dapat dilihat produk-produk asuransi yang dijual oleh JIWasRAYA sebelum tahun 2008 dan sesudah tahun 2008.

Tabel 4.1
Produk-produk JIWasRAYA
Sebelum Tahun 2008 dan Sesudah Tahun 2008

No.	Produk yang dijual sebelum tahun 2008	No.	Produk yang dijual sesudah tahun 2008
1.	Produk jenis polis perorangan : - Asuransi Pendidikan - Asuransi Unit Link - Asuransi JS-Plan - Asuransi Dwiguna - Asuransi Whole Life - Asuransi Program Dana Fleksibel - Asuransi Kematian dan Kecelakaan Diri	1.	Produk jenis polis perorangan : - Asuransi Pendidikan (Beasiswa) - Asuransi Unit Link - Asuransi JS-Plan Rupiah - Asuransi Dwiguna - Asuransi Whole Life - Asuransi JS-Plan Mata Uang Asing - Asuransi Anuitas - Asuransi Kematian dan Kecelakaan Diri
2.	Produk jenis polis kumpulan : - Asuransi Hari Tua - Asuransi Jaminan Hari Tua - Asuransi Tunjangan Hari Tua - Asuransi Kesehatan - Asuransi Kredit - Asuransi Kecelakaan Diri	2.	Produk jenis polis kumpulan : - Dana Pesangon UUK 13/2003 - Asuransi Jaminan Hari Tua - Asuransi Anuitas - Asuransi Tunjangan Hari Tua - Asuransi Jaminan Hari Tua - Asuransi Siharta / Arthadana - Asuransi Kesehatan - Asuransi Kredit - Asuransi Kecelakaan Diri - Asuransi Traveling

No.	Produk yang dijual sebelum tahun 2008	No.	Produk yang dijual sesudah tahun 2008
		3.	Produk jenis asuransi Tailor Made, yakni produk yang dapat dirancang sesuai permintaan calon pemegang polis.

Dari tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa setelah tahun 2008 ada beberapa jenis produk yang menjadi andalan JIWasRAYA yakni asuransi JS-Plan, asuransi travelling dan asuransi dana pesangon UUK 13/2003.

Tabel 4.2 memperlihatkan strategi pemasaran JIWasRAYA sampai tahun 2007 dan strategi pemasaran tahun 2008 sampai saat ini.

Tabel 4.2
Strategi Pemasaran JIWasRAYA
Sebelum dan Sesudah Tahun 2008

No.	Sebelum tahun 2008	No.	Sesudah tahun 2008
1.	Hanya mengandalkan pola branch office (BOS) sebagai saluran distribusi.	1.	Saluran distribusi terdiri dari : - Branch Office System (BOS) - General Agency System (GAS) - Sinergi aliansi dengan berbagai perusahaan keuangan (bancassurance) - Call Centre (direct marketing)
2.	Membentuk komite pengarah produk untuk senantiasa mengembangkan fungsi manajemen dalam mengembangkan produk.	2.	Tetap mempertahankan segmen pasar kelas menengah dan ekspansi ke segmen menengah atas mendirikan lembaga litbang untuk mengembangkan produk.

No.	Sebelum tahun 2008	No.	Sesudah tahun 2008
3.	Mengutamakan kepuasan pelanggan.	3.	Mengutamakan kepuasan pelanggan.
4.	Melakukan ekspansi baik dari jaringan pemasaran maupun produk yang ditawarkan.	4.	Melakukan benchmarking terhadap produk-produk pesaing untuk menetapkan tarif premi.
5.	Kerjasama yang selama ini terjalin baik dengan mitra bisnis terus dipertahankan dan ditingkatkan.	5.	Kerjasama yang selama ini terjalin baik dengan mitra bisnis terus dipertahankan dan ditingkatkan.
6.	Komposisi biaya keagenan : <ul style="list-style-type: none"> - komisi penutupan (VC) - tunjangan akuisisi (FC) - tunjangan profesi (FC) - bantuan transport (FC) - over riding (VC) - bonus (VC) - reward (VC) - bantuan rawat inap (FC) - THT / DPLK (FC) - penghargaan masa baki (FC) 	6.	Reduksi biaya keagenan : <ul style="list-style-type: none"> - komisi penutupan (VC) - biaya operasional penutupan (VC) - bonus organisasi (VC) - over riding (VC) - persistensi polis (VC) - royalti (VC) - komisi rider (VC) - intensif top up (VC) - reward (VC) - bantuan rawat inap (FC)

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa strategi pemasaran JIWasRAYA menitikberatkan pada penambahan dan perluasan saluran distribusinya berupa general agensi, sinergi aliansi dan direct marketing. Dari segi penggunaan biaya operasional, strategi pemasaran JIWasRAYA pasca tahun 2008 mereduksi biaya akuisisi dari fixed cost menjadi variable cost. Dari segi penetapan tarif premi strategi pemasaran JIWasRAYA pasca tahun 2008 terlebih dahulu melakukan benchmarking terhadap industri melalui mekanisme penelitian dan pengembangan (litbang) produk.

Implementasi strategi pemasaran JIWASRAYA yang telah ditransformasikan sejak tahun 2008 memperlihatkan trend kenaikan perolehan pendapatan premi yang mengakibatkan tingkat kesehatan perusahaan atau *risk base capital*-nya (RBC) pada tahun 2010 sebesar 155.74% atau lebih besar 55.74% dari yang dipersyaratkan regulator sebesar 100%. Kepercayaan pasar kepada perusahaan merupakan indikasi positif kepada kinerja JIWASRAYA yang ditunjukkan dengan adanya persentase realisasi pendapatan premi tahun 2010 sebesar Rp 3.613 triliun dari target RKAP yang sebesar Rp 3.298 triliun, di mana terjadi realisasi terhadap target sebesar 109%.

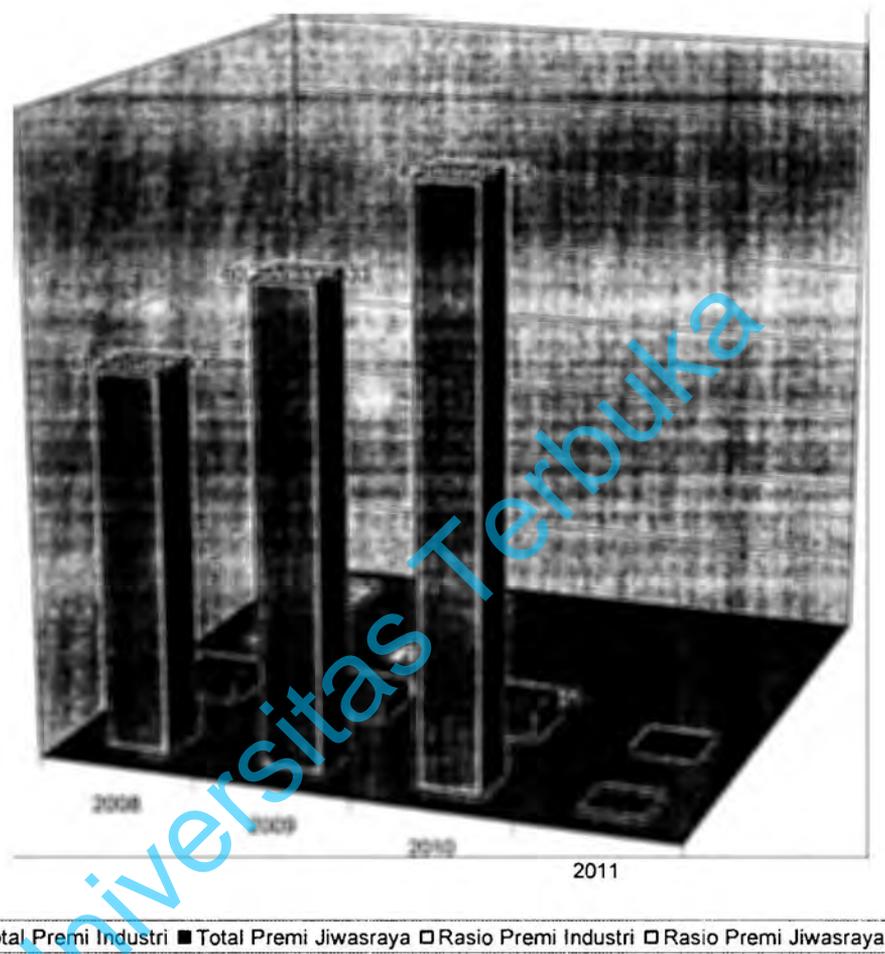
Semakin baiknya kinerja perusahaan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4.3
Total Pendapatan Premi Industri dan JIWASRAYA
(dalam ribuan rupiah)

Tahun	Total Premi Industri	Total Premi Jiwasraya	Rasio Premi Industri	Rasio Premi Jiwasraya
2008	48.180.680.006	2.317.679.699	26%	2%
2009	60.755.812.533	2.335.682.370	22%	53%
2010	74.218.954.124	3.613.325.344		
2011	Belum dipublikasi	4.7 triliun		

Sumber : Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) 2010.

Gambar 4.1
Total Pendapatan Premi Industri dan JIWasRAYA

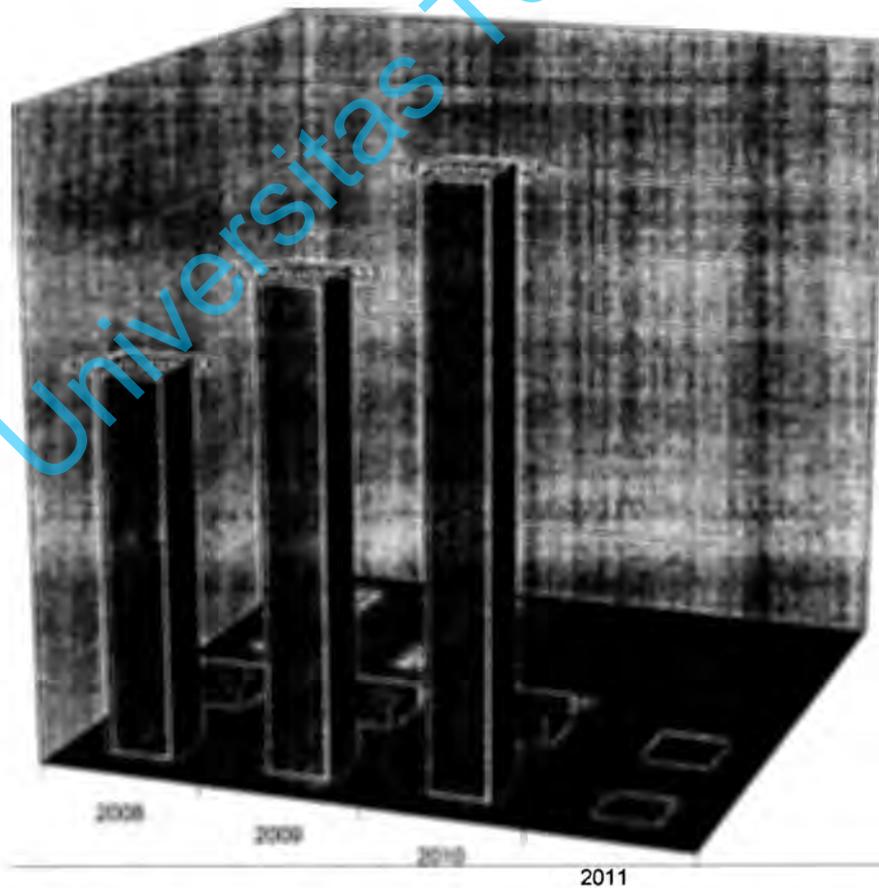


Tabel 4.4
Total Biaya Operasional Industri dan JIWASRAYA
 (dalam ribuan rupiah)

Tahun	Total Biaya Operasional Industri	Total Biaya Operasional Jiwaseraya	Rasio Biaya Operasional Industri	Rasio Biaya Operasional Jiwaseraya
2008	7.654.619.792	469.397.580	15%	-14%
2009	8.768.762.133	403.543.250	154%	21%
2010	22.298.978.810	486.799.456		
2011	Belum dipublikasi	Rp. 300 miliar		

Sumber : Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) 2010.

Gambar 4.2
Total Biaya Operasional Industri dan JIWASRAYA



Total Premi Industri
 Total Premi Jiwaseraya
 Rasio Premi Industri
 Rasio Premi Jiwaseraya

B. Identifikasi Kebijakan Strategi Pemasaran dan Implementasi

Pembahasan mengenai identifikasi kebijakan strategi pemasaran JIWASRAYA dan implementasi dimulai dengan analisis pelanggan, analisis pesaing, analisis pasar, analisis lingkungan umum, analisis internal perusahaan serta dilanjutkan dengan kebijakan strategi pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) tahun 2008 serta implementasinya.

1. Analisis Pelanggan

Pelanggan dalam hal ini merupakan penerima manfaat asuransi atau dalam istilah asuransi pemegang polis. Pemegang polis JIWASRAYA terdiri dari pegawai tetap (PNS, pegawai swasta, pegawai BUMN / BUMD dan TNI / POLRI), profesional (dokter, notaris dan lain-lain) serta wiraswasta. JIWASRAYA menjaring pemegang polis melalui pendekatan secara perorangan maupun pendekatan melalui perusahaan dengan program *employment benefit*.

Program *employment benefit* merupakan peningkatan kesejahteraan pegawai melalui program asuransi yang pemainnya sepenuhnya dibayar perusahaan (pemberi kerja) atau sebahagian perusahaan, sebahagian lagi karyawan / pegawai. Perusahaan yang menjadi target sasaran meliputi institusi pemerintah, perusahaan nasional dan multi nasional, institusi jasa dan institusi pendidikan.

Program *employment benefit* memberikan keuntungan bagi perusahaan maupun karyawannya. Keuntungan bagi perusahaan adalah meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Bagi karyawan adalah mendapat

keuntungan di mana biaya premi asuransi sepenuhnya atau sebagian dibayar oleh perusahaan (pemberi kerja). Dari segi karakteristik jenis-jenis polis yang dimiliki oleh responden pemegang polis terlihat dalam tabel 4.5.

Tabel 4.5
Profil Jenis Polis yang dimiliki Responden
Nasabah (Pemegang Polis) JIWASRAYA

Jenis Pekerjaan	Jenis Polis yang dimiliki														Total
	Dana Pesa- ngon	UUK 13/03	Anui- tas	THT	JHT	Sihar- ta/Ar- tada- na	AS KES	P.A	Trave- ling/ Insu- rance	AS- KPED	Bea Siswa	Dwi guna	Unit Link	JS- Plan	
PNS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	2	0	0	1	14
Karyawan Swasta	18	10	3	3	2	2	5	1	1	2	2	1	2	4	56
BUMN / BUMD	0	0	0	0	5	1	3	0	0	0	0	0	0	1	10
Wiraswasta	0	0	1	0	0	0	2	1	1	0	0	0	2	1	8
Profesional	0	0	2	0	0	0	2	0	1	0	1	1	3	2	12
Total	18	10	6	3	7	3	12	2	3	13	5	2	7	9	100

Sumber : Data diolah.

Dari data-data pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa jenis polis dana pesangon lebih dominan dimiliki oleh para karyawan swasta, disusul jenis polis UU 13 tahun 2003. Kelompok responden PNS lebih dominan memilih jenis asuransi kredit, sementara para karyawan BUMN / BUMD dominan memilih produk asuransi Jaminan Hari Tua (JHT) dan asuransi kesehatan. Kelompok responden wiraswasta lebih memilih jenis produk asuransi Unit Link dan Anuitas.

Tabel 4.5 menunjukkan JIWASRAYA dominan dipercaya oleh responden untuk kesejahteraan masa depan untuk jangka waktu menengah

dan panjang dengan memilih produk dana pesangon 18%, produk UU No. 13 tahun 2003, 10% dan Askes 12% sementara untuk produk asuransi jangka pendek yang lebih didominasi faktor investasi, 7% memilih produk Unit Link dan 9% memilih produk JS-Plan.

Jenis-jenis polis yang dijual oleh JIWasRAYA menurut konsep produk yang diuraikan Sri Wahyuni Astuti (2009), telah memenuhi hirarki nilai pelanggan (pemegang polis) yang diawali dari inti produk (*core benefit*) yaitu manfaat dasar yang benar-benar dibeli oleh pelanggan yaitu perlindungan terhadap kematian dan cacat tetap sebagai inti produk dari program asuransi jiwa.

Pada jenjang kedua, produk JIWasRAYA telah mengubah manfaat inti ke dalam produk dasar (*basic product*), tidak hanya perlindungan ekonomi akibat kematian dan cacat tetap, tetapi juga sudah mengandung manfaat lain yakni perlindungan kepada masa tua (hari tua) di saat produktivitas nasabah sudah menurun.

Pada jenjang yang ketiga, JIWasRAYA telah memasukkan produk-produknya faktor produk yang diharapkan (*expected product*) di mana produk-produknya juga telah mengandung harapan pelanggan yakni mudah dibeli, manfaatnya sesuai yang diharapkan dibandingkan dengan premi yang dibayar.

Pada jenjang yang keempat dalam hirarki nilai pelanggan, produk asuransi JIWasRAYA telah mengandung produk yang disempurnakan yaitu manfaat yang melebihi harapan pelanggan di mana produk asuransi

JIWASRAYA ditambahkan manfaatnya yakni manfaat investasi jangka panjang dan manfaat klaim jatuh tempo yang bebas pajak.

Dari segi karakteristik dan profil pemegang polis JIWASRAYA dapat dilihat dalam tabel 4.6 dan tabel 4.7.

Tabel 4.6
Profil Jenis Pekerjaan Responden
Kelompok Nasabah (Pemegang Polis)

Pekerjaan	Keterangan	Total
Pegawai Negeri Sipil	<ul style="list-style-type: none"> • 12 orang pemegang polis perorangan (PP) • 2 orang pemegang polis kumpulan (PK) 	14
Karyawan Swasta	<ul style="list-style-type: none"> • 51 orang pemegang polis perorangan (PP) • 5 orang pemegang polis kumpulan (PK) 	56
Karyawan BUMN / BUMND	<ul style="list-style-type: none"> • 6 orang pemegang polis perorangan (PP) • 4 orang pemegang polis kumpulan (PK) 	10
Wiraswasta	<ul style="list-style-type: none"> • 8 orang pemegang polis perorangan (PP) 	8
Profesional	<ul style="list-style-type: none"> • 12 orang pemegang polis perorangan (PP) 	12
Total Responden		100

Sumber : Data diolah (2012).

Hasil kuesioner yang telah disebar dan wawancara melalui telepon dengan kelompok pemegang polis (pelanggan) JIWASRAYA di berbagai kantor regional office memperoleh hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.6 dan tabel 4.7.

Tabel 4.7
Usia Pemegang Polis dikaitkan dengan
Masa menjadi Nasabah dan Polis yang dimiliki

Umur	Jenis Polis yang dimiliki														Total
	Dana Pesa- ngon	UUK 13/03	Anui tas	THT	JHT	Sihar ta/Ar tada na	AS KES	P.A	Trave ling/ Insu rance	AS- KPED	Bea Siswa	Dwi guna	Unit Link	JS- Plan	
< 30 tahun	6	4	0	0	1	0	1	0	0	2	1	0	1	0	16
30-40 tahun	8	5	0	3	3	2	3	1	1	8	4	1	1	2	42
> 40-50 tahun	4	1	1	0	2	1	3	1	1	3	0	1	4	3	25
> 50 tahun	0	0	5	0	1	0	5	0	1	0	0	0	1	4	17
Total	18	10	6	3	7	3	12	2	3	13	5	2	7	9	100

Sumber : Data diolah.

Pada tabel 4.7 dapat diketahui jenis polis yang dimiliki nasabah dikaitkan dengan masa menjadi nasabah.

Tabel 4.8
Jenis Polis yang dimiliki Nasabah
dikaitkan dengan Masa menjadi Nasabah

Umur	Jenis Polis yang dimiliki														Total
	Dana Pesa- ngon	UUK 13/03	Anui tas	THT	JHT	Sihar ta/Ar tada na	AS KES	P.A	Trave ling/ Insu rance	AS- KPED	Bea Siswa	Dwi guna	Unit Link	JS- Plan	
< 1 tahun	2	1	2	1	2	0	1	1	2	8	0	0	6	8	34
1-5 tahun	4	2	4	2	5	1	4	1	1	4	0	1	1	1	31
5-10 tahun	3	4	0	0	0	2	6	0	0	1	2	1	0	0	19
> 10 tahun	9	3	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0	0	16
Total	18	10	6	3	7	3	12	2	3	13	5	2	7	9	100

Sumber : Data diolah.

Dari data-data pada tabel 4.7 dan 4.8 terlihat bahwa pasar sasaran (segmen pasar) JIWASRAYA memenuhi dua variabel yang sering digunakan peneliti untuk mensegmentasi pasar konsumen, yakni :

- a. Karakteristik konsumen, dengan melihat faktor-faktor geografis, demografis dan psikografis, serta;
- b. Respon konsumen terhadap manfaat yang dicarinya, situasi penggunaan dan merek.

Daryanto (2011), menguraikan bahwa segmentasi geografis dilakukan untuk memilah pasar ke dalam unit geografi yang berbeda misalnya daerah kota, desa, daerah pemukiman, daerah industri. Segmentasi demografi dilakukan dengan memilah pasar ke dalam kelompok atas dasar variabel usia. Besarnya keluarga, siklus hidup keluarga, gender, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kebangsaan dan kelas sosial.

Segmentasi psikografis di mana pembeli (nasabah) ke dalam kelompok yang berbeda atas dasar gaya hidup atau kepribadian dan nilai. Pasar bisnis dapat disegmenkan dengan beberapa variabel diawali dengan variabel demografi, diikuti dengan variabel operasional (psikografi) dan diturunkan ke arah karakteristik personal (individual) pembeli maupun pembeli organisasi (perusahaan), yang dalam istilah profil nasabah JIWASRAYA disebut pemegang polis individual dan pemegang polis kumpulan.

Untuk mengetahui sumber referensi nasabah (pemegang polis) JIWASRAYA dalam memilih dan menentukan keputusan membeli produk

asuransi, dapat dilihat pada tabel 4.8 yang mengaitkan jenis pekerjaan responden dengan sumber referensi keputusan memilih JIWASRAYA.

Tabel 4.9
Jenis Pekerjaan Responden dikaitkan dengan
Sumber Referensi Keputusan Memilih JIWASRAYA

Pekerjaan	Sumber Referensi Keputusan Memilih JIWASRAYA							Total
	Media Cetak	Brosur	Media Elektronik	Pegawai Jiwasraya	Nasabah Jiwasraya	Sales/ Jiwasraya	Pameran	
PNS	0	0	0	1	4	9	0	14
Karyawan Swasta	7	1	1	1	2	43	1	56
BUMN / BUMD	2	0	5	0	1	2	0	10
Wiraswasta	2	1	0	0	0	5	0	8
Profesional	2	1	0	1	0	8	0	12
Total	13	3	6	3	7	67	1	100

Sumber : Data diolah.

Tabel 4.9 menunjukkan dari total 100 responden, mayoritas responden (67 orang atau 67%) memutuskan memilih produk asuransi jiwa berdasarkan referensi dari agen / sales. Hal ini menunjukkan bahwa agen / sales sebagai salah satu *distribution channel* JIWASRAYA berperan dalam mempengaruhi keputusan calon debitur. Pada kenyataannya hampir sebagian besar calon pemegang polis yang ingin membeli asuransi umumnya memerlukan waktu yang cukup panjang dalam memutuskan masuk asuransi, sehingga jangka waktu pameran tidak cukup membantu sebagai dasar responden memutuskan masuk asuransi. Demikian juga melalui media elektronik maupun media cetak, responden yang memutuskan masuk asuransi JIWASRAYA hanya 1% dan 6%, sementara melalui brosur sebesar 13%.

Berdasarkan tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa untuk memaksimalkan pemasaran produknya, JIWASRAYA dapat lebih meningkatkan kemampuan agen / salesnya.

Danrymple, et.all. (2000), mengidentifikasi alternatif saluran pemasaran yang digunakan suatu perusahaan setelah perusahaan mendefinisi pasar sasarannya (segmentasi) dan merancang positioning yang diinginkan. Satu alternatif saluran pemasaran (*distribution channel*) dapat dijelaskan dengan tiga elemen, yaitu tipe perantara, banyaknya perantara dan syarat-syarat serta tanggung jawabnya.

- a. Tipe perantara : yakni ada tiga alternatif perantara yang dapat dipilih yakni tenaga penjualan perusahaan (*sales force*), agen manufaktur dan distributor industri.
- b. Banyaknya perantara : yakni perusahaan harus memutuskan banyaknya tipe perantara dalam setiap tingkat saluran.
- c. Syarat-syarat dan tanggung jawab anggota saluran, di mana produsen harus memperhatikan hak dan tanggung jawab anggota saluran yang berpartisipasi.

Dari tabel 4.9 dapat dilihat bahwa JIWASRAYA menggunakan tipe perantara yaitu tenaga penjualan perusahaan (*sales force*), perusahaan agency yang bekerja berdasar syarat-syarat dan tanggung jawab dan JIWASRAYA menggunakan banyak perantara yaitu aliansi strategik dan *call centre*.

Tabel 4.10
Jenis Pekerjaan Responden Kelompok Pemegang Polis
dikaitkan dengan Alasan Memilih Produk JIWASRAYA

Pekerjaan	Alasan Memilih Produk JIWASRAYA							Total
	Proses yang cepat	Manfaat menarik	Premi yg relatif murah	Pelayanan yg baik	Aman karena BUMN	Persyaratan yg mudah	Lain-lain	
PNS	1	6	1	0	6	0	0	14
Karyawan Swasta	1	42	7	1	5	0	0	56
BUMN / BUMD	0	6	1	0	3	0	0	10
Wiraswasta	1	4	0	0	3	0	0	8
Profesional	0	7	0	0	4	1	0	12
Total	3	65	9	1	21	1	0	100

Sumber : Data diolah.

Tabel 4.10 menunjukkan mayoritas responden (65 dari 100 orang) memilih produk JIWASRAYA dengan alasan manfaat yang menarik. Seperti yang telah dibahas dalam Bab Landasan Teori, produk asuransi jiwa merupakan produk yang hampir homogen baik dari sisi *fitur* maupun *pricing*. Pricing dalam hal ini besarnya premi yang dibayar pemegang polis dibandingkan manfaat yang akan diperoleh pada saat polis jatuh tempo.

Alasan memilih produk asuransi JIWASRAYA dengan alasan aman karena BUMN 21% karena kuatnya anggapan di masyarakat bahwa menjadi nasabah perusahaan negara masih lebih aman dari pada menjadi nasabah perusahaan swasta. Alasan memilih premi yang relatif murah 9% adalah berkaitan dengan manfaat yang menarik, JIWASRAYA dominan memiliki nasabah pemegang polis kumpulan di mana dalam proses penutupan program asuransinya kebanyakan melalui proses tender maupun *contest of beauty*,

proses tender oleh BUMN dan *contest of beauty* oleh perusahaan swasta dalam tender dan *contest of beauty* faktor premi yang murah (rendah) menjadi pertimbangan yang utama atas manfaat yang sama dari perusahaan sejenis.

Kotler, Philip (2000), menyebutkan terdapat sembilan posisi harga atas dasar kualitas produk dan harga produk, yaitu :

- a. Harga tinggi-kualitas tinggi (*premium strategy*);
- b. Kualitas tinggi-harga sedang (*high value strategy*);
- c. Kualitas tinggi-harga rendah (*super value strategy*);
- d. Kualitas sedang-harga tinggi (*over charging strategy*);
- e. Kualitas sedang-harga sedang (*medium value strategy*);
- f. Kualitas sedang-harga rendah (*good value strategy*);
- g. Kualitas rendah-harga tinggi (*rip off strategy*);
- h. Kualitas rendah-harga sedang (*false economy strategy*);
- i. Kualitas rendah-harga rendah (*economy strategy*).

Dari tabel 4.10 terlihat bahwa strategi posisi harga produk JI WASRAYA ialah kualitas (manfaat) tinggi-harga tinggi (*premium strategy*) di mana responden yang memilih manfaat menarik 65% dan yang memilih premi relatif murah 9%.

Manfaat yang menarik, aman karena BUMN dan murah dari segi premi adalah alasan utama pemegang polis kumpulan memilih vendor yang menjadi pengelola program kesejahteraan karyawan / pegawai mereka. Karena program kesejahteraan karyawan / pegawai adalah sebuah program

jangka panjang yang dirasakan aman oleh pemegang polis kumpulan jika dikelola oleh Badan Usaha Milik Negara.

Bagi pemegang polis perorangan, manfaat yang menarik, aman karena BUMN dan premi yang relatif murah dibandingkan manfaat asuransi adalah juga alasan utama memutuskan JIWASRAYA sebagai perusahaan asuransi jiwa mereka.

Hal yang menarik dari tabel 4.10 ini adalah perbedaan preferensi alasan memilih JIWASRAYA berbeda antara jenis pekerjaan. Responden dengan jenis pekerjaan PNS mayoritas memilih perusahaan asuransi JIWASRAYA dengan alasan aman (PNS menganggap JIWASRAYA aman, karena merupakan BUMN), sedangkan responden dengan pekerjaan sebagai karyawan swasta, wiraswasta dan profesional mayoritas memilih JIWASRAYA dengan alasan manfaat yang menarik. Berdasarkan data tabel 4.10, JIWASRAYA tampaknya dapat memfokuskan strateginya pada perluasan manfaat asuransi, karena salah satu produk JIWASRAYA adalah *tailor made*, yakni menciptakan produk sesuai kebutuhan dan kemampuan membayar premi calon pemegang polis.

Tabel 4.11
Jenis Pekerjaan Responden Kelompok Pemegang Polis dikaitkan dengan Iklan JIWASRAYA yang dilihat atau didengar Pemegang Polis

Pekerjaan	Iklan JIWASRAYA yang dilihat, didengar Nasabah					Total
	Media cetak	Televisi	Spanduk/baliho	Billboard	Radio	
PNS	7	5	0	0	2	14
Karyawan Swasta	42	8	4	1	1	56

Pekerjaan	Iklan JIWASRAYA yang dilihat, didengar Nasabah					Total
	Media cetak	Televisi	Spanduk/ baliho	Billboard	Radio	
BUMN / BUMD	6	2	1	0	1	10
Wiraswasta	5	1	1	1	0	8
Profesional	5	4	2	1	0	12
Total	65	20	8	3	4	100

Sumber : Data diolah.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa 65 orang dari total 100 responden (65%) melihat iklan JIWASRAYA dari media cetak, bahkan responden berdasarkan pekerjaan dari karyawan swasta, PNS, BUMN/BUMD serta wiraswasta dan profesional, mayoritas melihat iklan JIWASRAYA dari media cetak, baik dalam bentuk iklan maupun dalam bentuk pemberitaan. Dalam hal ini, JIWASRAYA menggunakan iklan di media cetak yaitu di surat kabar (Bisnis Indonesia, Kompas, Media Indonesia) dan majalah (Media Asuransi, Info Bank, Ekonomi dan Keuangan). Urutan media iklan berikutnya yang banyak dilihat dan didengar nasabah adalah televisi, spanduk, baliho, radio dan billboard.

Iklan JIWASRAYA di media elektronik adalah sangat intens dan gencar dilakukan saat event-event kegiatan keuangan seperti Top Agen Award, Dialog Keuangan. Untuk pasar di daerah-daerah JIWASRAYA memanfaatkan TVRI dan RRI untuk media iklan atau promosinya.

Daryanto (2011), dalam bukunya Manajemen Pemasaran, sari kuliah, menyatakan bahwa proses komunikasi pemasaran mesti diawali dengan pendefinisian yang jelas dan tegas tentang audiens sasaran. Misalnya, pesan

tertentu akan ditunjukkan pada : pembeli potensial produk perusahaan, pemakai, pengambil keputusan (*decider*) atau pembawa pengaruh (*influecer*). Bisa berupa kelompok, individu, publik tertentu atau publik secara umum.

Kotler, Philip (2000), menyebutkan lima metode berkomunikasi dalam komunikasi pemasaran, yaitu :

- a. Periklanan (*advertising*); setiap bentuk presentasi non personal, promosi ide, barang atau jasa yang dibayar oleh sponsor tertentu.
- b. Promosi penjualan (*sales promotion*); berbagai macam insentif jangka pendek untuk melakukan percobaan atau pembelian suatu produk atau jasa.
- c. *Public relation* dan publisitas; variasi program yang dirancang untuk mempromosikan atau melindungi citra perusahaan atau produknya.
- d. Penjualan pribadi (*personal selling*); interaksi tatap muka dengan satu atau lebih pembeli prospektif dengan tujuan membuat persentasi, menjawab pertanyaan dan menangani pesanan.
- e. Pemasaran langsung (*direct selling*); penggunaan pos, telepon, faksimili, e-mail atau internet.

Untuk mengkomunikasikan secara langsung dengan atau tanpa respons langsung dari pelanggan dan prospek khusus.

Dari tabel 4.11 dapat dilihat bahwa komunikasi pemasaran yang dilakukan JIWASRAYA adalah periklanan (*advertising*) dan pemasaran langsung (*direct marketing*) yang dilakukan melalui telepon (*call centre*), e-

mail (menggunakan website) dan penjualan pribadi (*personal selling*) yang dilakukan oleh armada (*task force*) agen-agen industri maupun agensi.

Jenis pekerjaan karyawan swasta 75% melihat iklan JIWASRAYA melalui media cetak dari responden yang berjumlah 56 orang dengan jenis pekerjaan yang sama, demikian berturut-turut jenis pekerjaan PNS, karyawan BUMN, wiraswasta dan profesional.

Dari tabel terlihat bahwa responden yang melihat iklan JIWASRAYA melalui billboard hanya 3% yakni paling sedikit jumlahnya dibanding dengan media lain. Hal ini berkaitan dengan biaya pemasangan dan pajak billboard yang relatif mahal dan berdampak pada terbatasnya pemasangan billboard JIWASRAYA.

Berdasarkan tabel 4.10 dan 4.11, JIWASRAYA tampaknya dapat meningkatkan dan memfokuskan promosinya di media cetak dan media elektronik. Dari sisi *awarness* JIWASRAYA mayoritas responden melihat iklan di media cetak dan media elektronik, sedangkan sumber referensi keputusan responden membeli produk JIWASRAYA adalah *sales* (agen) / agensi. Sumber referensi keputusan responden membeli produk JIWASRAYA berikutnya adalah media cetak disusul oleh referensi dari nasabah (pemegang polis, baik pemegang polis kumpulan maupun pemegang polis perorangan (individu).

Tabel 4.12
Jenis Kelamin Responden Pemegang Polis dikaitkan dengan
Sumber Referensi Keputusan Memilih Produk JIWASRAYA

Jenis Kelamin	Sumber Referensi Keputusan Memilih JIWASRAYA							Total
	Media cetak	Brosur	Media elektronik	Pegawai Jiwassraya	Nasabah Jiwassraya	Sales (agen / agensi)	Pameran	
Laki-laki	8	1	2	2	4	29	0	46
Perempuan	5	2	4	1	3	38	1	54
Total	13	3	6	3	7	67	1	100

Sumber : Data diolah.

Apabila dikaitkan dengan karakteristik jenis kelamin, tabel 4.12 menunjukkan bahwa sumber referensi keputusan memilih JIWASRAYA terbanyak bagi responden laki-laki berturut-turut adalah sales (agen) / agensi, diikuti media cetak dan nasabah JIWASRAYA.

Sementara bagi responden perempuan, sumber referensi terbanyak berturut-turut adalah sales (agen) / agensi diikuti media elektronik dan media cetak.

Tabel 4.13
Jenis Kelamin Responden Pemegang Polis
dikaitkan dengan Memilih JIWASRAYA

Jenis Kelamin	Alasan Memilih JIWASRAYA							Total
	Proses yang cepat	Manfaat yang menarik	Premi yang murah	Pelayanan yang baik	Aman karena BUMN	Persyaratan dokumen yang murah	Lain-lain	
Laki-laki	1	31	5	0	8	1	0	46
Perempuan	2	34	4	1	12	0	0	54
Total	3	65	9	1	21	1	0	100

Sumber : Data diolah.

Sehubungan dengan alasan memilih JIWASRAYA, tabel 4.13 memperlihatkan bahwa baik responden laki-laki maupun responden perempuan mayoritas memilih karena manfaat yang menarik, kemudian diikuti faktor aman karena BUMN.

Tabel 4.14
Jenis Kelamin Responden Pemegang Polis dikaitkan dengan Iklan JIWASRAYA yang dilihat/didengar Pemegang Polis

Jenis Kelamin	Iklan JIWASRAYA yang dilihat / didengar Nasabah					Total
	Media cetak	Televisi	Spanduk/baliho	Billboard	Radio	
Laki-laki	35	5	3	2	1	46
Perempuan	30	15	5	1	3	54
Total	65	20	8	3	4	100

Sumber : Data diolah.

Sementara itu, tabel 4.14 menunjukkan bahwa iklan JIWASRAYA yang sering dilihat / didengar nasabah / pemegang polis, baik laki-laki maupun responden perempuan berturut-turut dari yang terbanyak adalah media cetak, disusul media elektronik dan selanjutnya spanduk / baliho.

Tabel 4.14 memperlihatkan karakteristik responden berdasarkan usia. Terlihat bahwa dari 67 responden yang keputusan memilih JIWASRAYA bersumber dari agen (sales) / agensi mayoritas berada pada kelompok usia antara 30-40 tahun. Sumber referensi mayoritas responden yang berusia < 30 tahun juga adalah agen (sales) / agensi, demikian juga responden yang berusia 41-50 tahun dan > 50 tahun.

Hal ini tampaknya berlaku hukum dasar perusahaan asuransi jiwa yakni sumber pendapatan premi sekaligus sumber referensi orang masuk

program asuransi jiwa adalah melalui agen (sales) / agensi, di mana agen (sales) / agensi adalah juga iklan (promosi) berjalan bagi suatu perusahaan asuransi jiwa.

Ada ungkapan Stone (2000), yang sangat populer yang sampai saat ini masih dipegang oleh pelaku-pelaku industri asuransi jiwa yakni : "*recruit or die*" yang artinya apabila sebuah perusahaan asuransi jiwa berhenti merekrut agen, baik agen individual berlisensi maupun perusahaan agensi, maka perusahaan tersebut akan menuju kepada kematiannya.

Artinya, sebuah perusahaan asuransi jiwa harus terus menerus merekrut agen / agensi jika perusahaan tersebut ingin tetap eksis pada pasar industri, karena sifat dari produk asuransi jiwa bukanlah dicari oleh calon nasabah namun ditawarkan atau diperkenalkan oleh masyarakat industri asuransi jiwa, dalam hal ini agen / agensi.

Tabel 4.15
Usia Responden Kelompok Pemegang Polis dikaitkan dengan Referensi Keputusan Memilih JIWASRAYA

Usia (tahun)	Sumber Referensi Keputusan Memilih JIWASRAYA							Total
	Media cetak	Brosur	Media elektronik	Pegawai Jiwassraya	Nasabah Jiwassraya	Sales (agen / agensi)	Pameran	
< 30 tahun	2	0	0	0	2	18	1	23
30-40 tahun	3	2	1	1	2	22	0	31
41-50 tahun	3	1	3	2	2	15	0	26
> 50 tahun	5	0	2	0	1	12	0	20
Total	13	3	6	3	7	67	1	100

Sumber : Data diolah.

Tabel 4.16
Usia Responden Kelompok Pemegang Polis
dikaitkan dengan Memilih JIWASRAYA

Usia (tahun)	Alasan Memilih JIWASRAYA							Total
	Proses yang cepat	Manfaat yang menarik	Premi yang murah	Pelayanan yang baik	Aman karena BUMN	Persyaratan dokumen yang murah	Lain-lain	
< 30 tahun	0	23	2	0	3	0	0	28
30-40 tahun	2	20	6	1	12	1	0	42
41-50 tahun	1	12	1	0	4	0	0	18
> 50 tahun	0	10	0	0	2	0	0	12
Total	3	65	9	1	21	1	0	100

Sumber : Data diolah.

Seperti yang ditampilkan dalam tabel 4.16, sama juga yang ditampilkan tabel 4.15 bahwa pada seluruh kelompok usia, mayoritas responden memilih JIWASRAYA dengan alasan manfaat yang menarik dan pada jenis kelamin pria dan wanita mayoritas. Sementara tabel 4.16 menunjukkan bahwa media cetak merupakan media yang mayoritas dilihat seluruh usia kelompok responden. Oleh sebab itu dalam kaitannya dengan strategi promosi JIWASRAYA media cetak tampaknya perlu menjadi fokus strategi.

Apabila dilihat dari jenjang pendidikan responden tabel 4.10 menegaskan kembali bahwa secara umum agen (sales) / agensi merupakan sumber referensi keputusan mayoritas responden memilih JIWASRAYA, manfaat yang menarik merupakan alasan utama memilih produk JIWASRAYA dan media cetak merupakan media yang paling banyak dibaca/dilihat oleh responden pemegang polis.

Tabel 4.17
Tingkat Pendidikan Responden Kelompok Pemegang Polis dikaitkan dengan
Sumber Referensi Keputusan Memilih JIWASRAYA

Tingkat Pendidikan	Sumber Referensi Keputusan Memilih JIWASRAYA							Total
	Media cetak	Brosur	Media elektronik	Pegawai Jiwassraya	Nasabah Jiwassraya	Sales (agen / agensi)	Pameran	
D-3	4	1	1	1	2	20	0	29
S-1	8	2	4	2	4	42	1	63
S-2	1	0	1	0	1	5	0	8
Total	13	3	6	3	7	67	1	100

Sumber : Data diolah.

Analisis pelanggan yang dilakukan terhadap responden kelompok pemegang polis menunjukkan bahwa manfaat yang menarik merupakan alasan utama responden memilih produk JIWASRAYA dan keputusan responden memilih JIWASRAYA banyak dipengaruhi oleh agen (sales) / agensi dengan didukung media cetak yang merupakan media yang mayoritas dilihat seluruh kelompok usia responden. Oleh sebab itu, dalam kaitannya dengan strategi promosi, JIWASRAYA perlu meningkatkan iklan di media cetak dan media elektronik. Dalam kaitannya dengan strategi pemasaran, JIWASRAYA perlu fokus kepada saluran distribusi agen / agensi.

Dalam meningkatkan kebijakan dan implementasi strategi pemasaran JIWASRAYA, selain menganalisis pelanggan JIWASRAYA, perlu juga menganalisa pesaing untuk melengkapi pembahasan, penulis akan melakukan analisis pesaing.

2. Analisis Pesaing

JIWASRAYA merupakan asuransi jiwa pertama di Indonesia, namun bukanlah perusahaan asuransi jiwa terbesar dalam hal aset maupun pendapatan premi. Sebagai perusahaan yang berstatus Badan Usaha Milik Negara (BUMN) JIWASRAYA terkenal kuat di segmen pemegang polis kumpulan (PK) bahkan porsi nasabah kumpulan (perusahaan) didominasi perusahaan-perusahaan BUMN sebesar 70% dan non BUMN sebesar 30%. Dalam hal komposisi premi, JIWASRAYA didominasi produk yang terjual dari produk tradisional 60% dan produk non tradisional sebesar 40%. Dari jumlah perolehan premi JIWASRAYA tahun 2010 sebesar Rp3.613.325.344.000,-, sumbangan premi dari polis kumpulan ialah sebesar Rp1.253.446.018.000,- dan premi dari produk polis perorangan sebesar Rp2.359.879.326.000,-.

Sementara perusahaan yang perolehan preminya terbesar pada tahun 2010 adalah perusahaan asuransi jiwa PRUDENTIAL, yaitu perolehan premi yang bersumber dari polis kumpulan hanya Rp243.405.010.000,- dari pendapatan premi sebesar Rp10.082.245.301.000,-.

Urutan besarnya pendapatan premi dalam industri asuransi jiwa selalu berubah-ubah tiap tahun, pada tahun 2009 urutan teratas pendapatan premi adalah perusahaan asuransi jiwa PT. MEGA LIFE sebesar Rp11.448.098.941.000,- dengan menguasai pangsa pasar industri (*market share*) sebesar 18.84%. Namun pada tahun 2010, urutan pendapatan premi

terbesar adalah PT. PRUDENTIAL dengan total premi sebesar Rp10.082.245.301.000,- dan menguasai pangsa pasar 13.58%.

Tabel 4.18
Perbandingan Pertumbuhan dan Market Share
Industri Asuransi Jiwa (dalam ribuan rupiah)

No.	Nama Perusahaan	Tahun 2009			Tahun 2010		
		Asuaransi perorangan	Asuransi kumpulan	Share (0/0)	Asuaransi perorangan	Asuransi kumpulan	Share (0/0)
1.	Mega Life	10.304.116.311	1.143.981.870	18.84%	6.245.791.626	488.400.084	9.07%
2.	Prudential	7.292.286.856	191.078.295	12.32%	9.838.840.074	243.405.010	13.58%
3.	Sinarmas Life	6.986.602.181	123.027.109	11.70%	9.163.590.423	126.023.274	12.52%
4.	Bumiputera	3.288.698.870	1.217.830.240	7.42%	3.433.358.642	1.321.723.167	6.41%
5.	Allianz	1.849.940.351	1.540.480.374	5.58%	3.186.153.000	1.689.598.000	6.57%
6.	AIA Financial	2.914.873.316	329.391.359	5.34%	3.145.247.487	422.302.739	4.81%
7.	Indolife	3.069.204.860	818.190.000	5.05%	4.298.884.250	336.950.000	5.79%
8.	Manulife	2.841.445.264	243.441.676	5.08%	3.572.639.883	2.330.177.557	7.95%
9.	Jiwasraya	908.797.280	1.426.884.460	3.84%	2.359.877.403	1.253.447.018	4.87%
10.	AXA Mandiri	3.287.062.609	1.588.253.562	2.62%	2.731.366.994	88.844.914	3.80%
Total Industri		60.755.812.533			74.218.954.124		

Tabel : Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) tahun 2009 dan tahun 2010.

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari sisi *market share*, pada tahun 2009 JIWASRAYA menempati posisi kesembilan dari sepuluh perusahaan asuransi jiwa yang memperoleh pendapatan premi terbesar dalam industri yakni sebesar 3.84%. Sementara pada tahun 2010 JIWASRAYA mengalami pertumbuhan absolut pendapatan premi sebesar Rp1.277.642.974.000,- atau sebesar 54.70%. *Market share* JIWASRAYA dalam industri asuransi jiwa pada tahun 2010 adalah sebesar 4.87%.

Di dalam berupaya meningkatkan pendapatan premi, perusahaan asuransi jiwa melakukan banyak cara untuk menghadapi persaingan antara

lain memperbaiki tehnologinya atau mengadopsi tehnologi pesaing, merekrut sumber daya manusia yang siap pakai dengan membajak agen (sales) yang berpengalaman dalam bidang penjualan asuransi dari perusahaan pesaing dan meningkatkan aktivitas promosi.

Tabel 4.19
Kondisi Persaingan Produk Asuransi Jiwa

Nama Perusahaan	Kondisi Persaingan Produk
Prudential	<ul style="list-style-type: none"> • Menekankan penjualan produk unit link, di mana produk ini berbasis investasi yang manfaatnya ditambahkan manfaat asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan diri. • Menerapkan sistem <i>multi level marketing</i> dalam hal penghasilan agen (sales) nya. • Memberikan diklat-diklat menambah keahlian atau kompeetnsi agen-agen (sales) nya secara berjenjang. • Mengalokasikan biaya promosi yang cukup besar.
Megalife	<ul style="list-style-type: none"> • Menekankan penjualan produk yang dipadu dengan produk Bank Mega. • Fokus pada penjualan produk asuransinya kepada nasabah-nasabah Bank Mega. • Menggunakan jaringan kantor-kantor Bank Mega untuk memasarkan produk asuransi jiwa Megalife. • Fokus pada <i>captive market</i> jaringan perusahaan yang tergabung dalam C.T. Corp.
Sinarmas	<ul style="list-style-type: none"> • Menitik-beratkan penjualan produk-produknya kepada jaringan usaha kelompok Sinarmas dan nasabah-nasabahnya. • Saling bersinergi dengan perusahaan asuransi kerugian Sinarmas.

Nama Perusahaan	Kondisi Persaingan Produk
	<ul style="list-style-type: none"> • Titik berat manfaat produk adalah asuransi pendidikan dan asuransi kesehatan.
Bumiputera	<ul style="list-style-type: none"> • Produk-produk yang menjadi basis pendapatan preminya adalah produk individual (perorangan) yang manfaatnya diperluas (diberi rider). • Menggunakan armada sales (agen) sampai ke tingkat desa, dengan merekrut berbagai komponen masyarakat. • Mengalokasikan biaya promosi yang cukup signifikan.
Jiwasraya	<ul style="list-style-type: none"> • Komposisi produk yang terjual lebih banyak adalah produk-produk asuransi tradisional dari pada Unit Link. • Mendesain produk JS-Plan yang mengaitkan manfaat asuransi dengan manfaat investasi. • Mulai fokus pada aliansi strategi dengan kerjasama asuransi kredit dengan bank-bank BUMN. • Mendirikan lembaga pendidikan dan pelatihan agen untuk meningkatkan kompetensi agen (sales). • Melakukan promosi <i>above the line</i>.

Tabel 4.19 memperlihatkan bahwa produk perusahaan asuransi jiwa pada dasarnya adalah homogen, hanya masing-masing perusahaan menambahkan kombinasi-kombinasi manfaat kepada produknya. Misalnya perusahaan Prudential menambahkan tambahan manfaat asuransi kesehatan kepada produk unit linknya, begitu juga JIWASRAYA menambahkan manfaat asuransi kecelakaan diri dan asuransi kematian kepada produk unit linknya.

Yang membedakan masing-masing perusahaan adalah pemanfaatan jaringannya dan kemampuan teknologi informasi yang dimiliki. Perusahaan asuransi Megalife dan Sinarmas memanfaatkan jaringan *captive market* perusahaan-perusahaan dan nasabah perusahaan-perusahaan yang menjadi group perusahaan di mana perusahaan asuransi ini bergabung.

Dari penggunaan jaringan pemasaran juga terlihat ada perbedaan terhadap perolehan premi berdasarkan produk asuransi. Perusahaan asuransi Bumiputera menggunakan saluran distribusi memanfaatkan berbagai profesi di masyarakat menjadi agen individualnya, sehingga terlihat perolehan premi Bumiputera dari tahun ke tahun diwarnai oleh premi produk polis perorangan.

Sementara JIWASRAYA sebagai badan usaha milik negara, lebih banyak terjual produk asuransinya ialah produk tradisional yang lebih menekankan manfaat kematian, kecelakaan diri dan masa tua dari pada manfaat unit link yang lebih menekankan kepada manfaat investasi.

JIWASRAYA dalam hal produk investasi mempunyai dua jenis produk yakni Unit Link dan JS-Plan di mana spesifikasi produk JS-Plan adalah adanya *under lying asset* atau asset yang menjadi *buck-up* dari produk JS-Plan tersebut lengkap dengan perkiraan tingkat suku bunga investasinya. Apabila *bulk-up* asset atau *underlying asset*-nya sudah habis terjual dalam produk JS-Plan yang menjadi produk asuransi dari *underlying asset* tersebut, maka penjualan produk JS-Plan dimaksud dihentikan, kemudian dicari lagi *underlying asset* yang lain dan menerbitkan lagi produk JS-Plan yang mengaitkan dengan *underlying* yang baru tersebut. Produk JS-Plan yang

terjual masing-masing diberi kode angka untuk membedakan asset yang menjadi *buck-up* nya.

Untuk lebih mendalami indentifikasi kebijakan dan implementasi transformasi strategi pemasaran JIWASRAYA, kondisi pasar asuransi jiwa juga perlu mendapat perhatian untuk dianalisis. Pembahasan berikutnya adalah tentang analisis pasar.

3. Analisis Pasar

Analisis pasar meliputi halangan masuk, ancaman dari produk substitusi, posisi tawar nasabah dan posisi tawar agen / agensi. Perusahaan jasa keuangan asuransi jiwa tentunya membutuhkan dukungan modal yang besar dan dukungan jaringan teknologi, sumber daya manusia dan *dellivery channel* yang luas dan banyak untuk mencapai skala ekonomis.

Oleh karena itu tidak mudah untuk mendirikan sebuah perusahaan asuransi jiwa yang baru, meskipun seperti yang disampaikan oleh Ketua Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia pada bab sebelumnya bahwa pada tahun 2012 diperkirakan industri asuransi jiwa akan tumbuh sebesar 17% dari jumlah total penduduk atau setara dengan jumlah sekitar 60 jutaan orang.

Tentunya perusahaan asuransi jiwa yang baru masuk ke industri asuransi jiwa akan mengalami kesulitan jika harus bersaing dengan perusahaan asuransi jiwa yang sudah lama beroperasi dalam industri sehingga skala ekonomis yang diharapkan akan sulit tercapai.

Tabel 4.20
Hasil Survey tentang Manfaat JIWASRAYA
dibandingkan Pesaing

Penilaian	Jenis Pekerjaan					Total
	PNS	Karyawan swasta	BUMN / BUMD	Wiraswasta	Profesional	
Tidak tahu	0	0	4	1	0	5
Sangat kurang	0	0	0	0	0	0
Kurang	2	4	0	1	2	9
Baik	12	49	6	5	9	81
Sangat baik	0	3	0	1	1	5
Total	14	56	10	8	12	100

Sumber : Data diolah.

Dari sisi manfaat, produk JIWASRAYA dianggap baik oleh responden, yakni bermanfaat buat kehidupan mereka yaitu 81% menyebut produk JIWASRAYA baik untuk kehidupan mereka dibandingkan produk pesaing dan hanya 9% menyatakan sebaliknya.

Untuk memenangkan persaingan di pasar asuransi jiwa manfaat yang menarik dan harga premi yang bersaing harus didukung oleh pelayanan. Pelayanan dalam hal penutupan program asuransi jiwa dimulai pelayanan dari tenaga pemasaran (sales/agensi), kecepatan proses dari mulai penandatanganan Surat Permintaan Asuransi Jiwa (SPAJ), petugas bagian pertanggungungan yang memverifikasi data SPAJ, apakah perlu pemeriksaan kesehatan (*medical check up*) atau tidak, kecepatan proses pencetakan polis, kecepatan pelayanan pencairan manfaat asuransi saat jatuh tempo sampai pada pelayanan *after sales service*.

Tabel 4.21
Hasil Survey tentang Pelayanan JIWASRAYA

Penilaian	Jenis Pekerjaan					Total
	PNS	Karyawan swasta	BUMN / BUMD	Wiraswasta	Profesional	
Agen (Sales) / Agensi						
Tidak tahu	2	8	2	0	1	13
Sangat kurang	0	0	0	0	0	0
Kurang	3	7	1	1	2	14
Baik	9	41	7	7	9	73
Sangat baik	0	0	0	0	0	0
Total	14	56	10	8	12	100
Kecepatan Proses Pencetakan Polis						
Tidak tahu	1	2	1	1	1	6
Sangat kurang	0	0	0	0	0	0
Kurang	0	1	0	0	2	3
Baik	13	53	9	7	9	91
Sangat baik	0	0	0	0	0	0
Total	14	56	10	8	12	100
Petugas yang Memproses Penutupan Asuransi						
Tidak tahu	2	4	1	0	0	7
Sangat kurang	0	0	0	0	0	0
Kurang	1	5	1	1	1	9
Baik	11	47	8	7	11	84
Sangat baik	0	0	0	0	0	0
Total	14	56	10	8	12	100
Kecepatan Pencetakan Polis						
Tidak tahu	1	3	1	1	2	8
Sangat kurang	0	0	0	0	0	0
Kurang	0	1	1	1	0	3
Baik	13	52	8	6	10	89
Sangat baik	0	0	0	0	0	0
Total	14	56	10	8	12	100

yang satu dengan produk perusahaan yang lain adalah permainan *gimmick* produk masing-masing perusahaan asuransi jiwa, di mana pada jenis produk yang sama, misalnya unit link, perusahaan yang satu menonjolkan manfaat asuransi kesehatan, namun perusahaan lain menonjolkan manfaat asuransi kematian atau cacat diri.

Kondisi pasar asuransi jiwa saat ini juga ramai dengan strategi *take over portofolio*, seperti yang dilakukan JIWASRAYA meneriam atau mengambil alih portofolio nasabah produk kumpulan PD. Pasar Jaya dari perusahaan asuransi PT. Bakrie Life. Demikian juga beberapa portofolio perusahaan asuransi PT. Bumiasih diambil alih oleh perusahaan asuransi JIWASRAYA.

Sebagaimana halnya produk jasa keuangan lainnya produk asuransi jiwa sebagai produk massal memerlukan investasi yang besar, baik dalam hal jaringan distribusi, sumber daya manusia maupun sistem yang menunjang dari mulai pemasaran sampai dengan *collection management* serta penanganan *after sales service*.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan halangan masuk dalam industri asuransi jiwa masih sangat tinggi, bahkan dari laporan Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia, 3 perusahaan asuransi jiwa dari 45 dalam industr, pada tahun 2010 tidak mengirim data-data, keuangan dan operasionalisasinya.

Berdasarkan analisis pasar, produk asuransi jiwa masih prospektif pertumbuhannya ke masa mendatang :

Penilaian	Jenis Pekerjaan					Total
	PNS	Karyawan swasta	BUMN / BUMD	Wiraswasta	Profesional	
<i>After Sales Service</i>						
Tidak tahu	2	8	2	1	2	15
Sangat kurang	0	0	0	0	0	0
Kurang	5	13	3	3	2	26
Baik	7	35	5	4	8	59
Sangat baik	0	0	0	0	0	0
Total	14	56	10	8	12	100

Sumber : Data diolah.

Hasil survey menunjukkan mayoritas responden menilai baik terhadap pelayanan JIWASRAYA, kecuali untuk pelayanan *after sales service* yang masih kurang baik.

Di lain hal fitur produk asuransi jiwa antar perusahaan-perusahaan tidak banyak berbeda. Pengembangan fitur produk di suatu perusahaan asuransi jiwa akan diikuti yang lain, misalnya fitur produk unit link, hampir semua perusahaan asuransi jiwa yang menjual produk unit link, mempunyai fitur yang relatif sama.

Demikian juga produk asuransi jiwa yang disebut *bancassurance*, hampir semua perusahaan asuransi jiwa yang menjual produk ini yang bekerja sama dengan bank dengan menitik beratkan manfaat investasi, fiturnya relatif sama juga.

Perkembangan teknologi memungkinkan para kompetitor memicu produk pesaing dan menghasilkan produk yang sama, bahkan lebih baik yang kelihatannya berbeda pada calon pemegang polis antara produk perusahaan

- a. Potensi pasar yang masih terbuka luas (rata-rata tumbuh 20% setiap tahun).
- b. Potensi daya beli masyarakat yang semakin baik (pengumpulan dana masyarakat rata-rata tumbuh 9% setiap tahun).
- c. Kondisi kurs yang stabil antara Rupiah dan USD.
- d. Kesadaran masyarakat akan berasuransi mulai meningkat, karena semakin tingginya resiko kematian, kesehatan dan cacat diri dari tahun ke tahun.

4. Analisis Lingkungan Umum

Masyarakat yang menjadi nasabah asuransi jiwa (pemegang polis) pada tahun 2011 di Indonesia baru 13% dari total jumlah penduduk (Harian Bisnis Indonesia, 1 Desember 2011, Statemen Ketua Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia) dan diperkirakan pada tahun 2012 ini akan tumbuh menjadi 17%. Sementara jika dibandingkan dengan negara tetangga yakni Singapura, saat ini 200% total penduduknya memiliki asuransi jiwa yang artinya setiap satu orang penduduk Singapura memiliki dua polis asuransi jiwa.

Kondisi makro ekonomi Indonesia membaik sejak krisis global 2008 dengan tingkat suku bunga dan inflasi yang menurun suku bunga SBI untuk jangka waktu 1 bulan turun dari 10.75% menjadi 8.75% menunjukkan meningkatnya kepercayaan pasar akan stabilitas Rupiah, sementara inflasi turun dari 15.11% menjadi 6.20%.

Melihat prediksi indikator makro ekonomi pada tabel 4.35, pertumbuhan ekonomi dan tingkat inflasi yang membaik memberikan peluang kemampuan masyarakat untuk membeli produk asuransi jiwa.

Tabel 4.22
Pertumbuhan Ekonomi dan Tingkat Inflasi

No.	Indikator	2009P	2010P	2011P
1.	Pertumbuhan ekonomi	6%	6.5%	6.5%
2.	Tingkat inflasi	7.0%	7.0%	7.0%
3.	Pertumbuhan dana masyarakat	9%	9%	9%
4.	Pertumbuhan premi asuransi	20.0%	20.0%	20.0%
5.	Suku bunga SBI	9.5%	9.5%	9.5%
6.	Kurs Rupiah / USD	Rp 9.400	Rp 9.400	Rp 9.360

Sumber : Majalah Infobank, Desember 2011, edisi 72

Kebijakan pemerintah dalam Peraturan Pemerintah No. 63 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian mensyaratkan pada tahun 2009 minimum modal sendiri Rp 100 milyar, dengan maksud dan tujuan agar industri asuransi jiwa bisa lebih survive dan mampu berkompetisi di era pasar bebas yang menuntut dukungan modal sendiri yang memadai dan menjaga daya tahan perusahaan asuransi terhadap resiko agar lebih kuat. Kebijakan pemerintah ini adalah memberi rasa aman kepada masyarakat untuk mengikuti program asuransi jiwa yang salah satu sifat produk asuransi jiwa adalah berdurasi (masa asuransi) relatif lama. Sehingga pemegang polis atau calon

pemegang polis dapat yakin bahwa perusahaan asuransi jiwa yang dipilihnya untuk mengelola program asuransi jiwanya tidak mengalami wan prestasi saat program asuransi pembayaran manfaat jatuh tempo.

Dari tabel 4.22 tergambar indikator pertumbuhan dana masyarakat rata-rata tiap tahun dari tahun 2008 sampai 2011 sebesar 9%, artinya masyarakat secara umum mempunyai kemampuan menyisihkan pendapatannya untuk mengikuti program asuransi jiwa maupun untuk menabung di bank.

5. Analisis Internal Perusahaan

Salah satu metode untuk melakukan analisis internal perusahaan adalah dengan melakukan analisis *value chain* (rantai nilai) perusahaan dan RBV. Cara termudah untuk melakukan analisis terhadap *value chain* perusahaan adalah dengan menguji setiap bagian fungsional perusahaan untuk mencari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya fungsional meliputi tidak hanya aset keuangan, fisik dan manusia, tetapi juga kemampuan manusia di tiap bagian untuk menyusun dan mengimplementasikan tujuan, strategi dan kebijaksanaan dari bagian tersebut.

Hasil analisis internal perusahaan dengan menggunakan *value chain* perusahaan dan RBV berdasarkan fungsi bisnisnya adalah meliputi struktur organisasi, budaya perusahaan dan pemasaran.

Menurut Robbins (2003) suatu struktur organisasi mendefinisikan bagaimana tugas kerja dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara

formal, terdapat enam elemen kunci yang harus diperhatikan ketika mendisain struktur organisasi yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, *span of control*, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.

Analisis terhadap struktur organisasi diperlukan untuk melihat efektivitas dan efisiensi yang berpengaruh terhadap biaya *overhead*. Biaya *overhead* yang tinggi akan menimbulkan in-efisiensi yang tinggi terhadap struktur peroleh pendapatan laba perusahaan asuransi jiwa. Biaya yang muncul dalam kegiatan pemasaran produk perusahaan asuransi jiwa adalah terdiri dari biaya akuisisi (sebagai biaya variabel) dan biaya umum dan administrasi (sebagai biaya tetap), semakin tinggi biaya akuisisi (sebagai biaya variabel) pada akhirnya akan mengurangi margin laba walaupun tidak langsung berpengaruh kepada harga produk (tarif premi) asuransi jiwa yang dijual. Makin besarnya biaya variabel akan mengurangi aset yang akan diinvestasikan.

Sebelum tahun 2008 petugas pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) adalah merupakan tenaga pemasaran (sales) individu yang berada di bawah kantor regional office. Melihat hasil yang kurang memuaskan dan besarnya biaya operasional, pada tahun 2008 perusahaan menambah saluran distribusi yaitu bekerjasama dengan perusahaan agensi, bekerjasama dengan beberapa bank pemerintah membentuk aliansi strategis dan mendirikan *call centre (direct marketing)*.

Pada tahun 2008 struktur organisasi pemasaran di JIWasRAYA dikenal dengan istilah *direktorium* pemasaran yang terdiri atas :

- a. Divisi Pemasaran;
- b. Divisi Agency;
- c. Divisi Penjualan; dan
- d. *Regional Office*.

Divisi pemasaran, agency dan divisi penjualan membantu direktur pemasaran dalam menetapkan kebijakan-kebijakan dan operasionalisasi pemasaran, sementara *regional office* dibantu *branch office* menjalankan kegiatan operasional pemasaran di wilayah kerjanya masing-masing. *Regional office* merupakan unit yang memasarkan produk-produk JIWasRAYA dan perusahaan agensi, sedangkan yang melakukan proses mulai dari calon pemegang polis mengisi formulir SP (surat permintaan) asuransi jiwa adalah Bagian Pertanggung jawaban yang terdapat di kantor *regional office*. Calon pemegang polis tidak hanya berhubungan dengan satu orang dari awal hingga akhir proses, pada awalnya calon pemegang polis akan berhubungan dengan agen individu yang ada di *regional office* atau perusahaan agensi dalam hal penawaran dan penjelasan manfaat asuransi dan besarnya premi. Kemudian calon pemegang polis akan menandatangani formulir surat permintaan asuransi, di mana proses pembayaran, pencetakan polis, dan apabila calon pemegang polis harus *medical check up*, akan ditangani oleh bagian pertanggung jawaban dari *regional office*.

Struktur organisasi perusahaan JIWasRAYA dan struktur organisasi *direktorium* pemasaran dapat dilihat pada lampiran 3 dan lampiran 4. Analisis budaya perusahaan meliputi beberapa aspek sebagai berikut :

a. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Sebagai perusahaan asuransi jiwa Badan Usaha Milik Negara (BUMN), JIWasRAYA terkenal hati-hati dan konservatif dalam hubungan atasan bawahan, dalam manajemen pembayaran premi dan *collecting premi* serta pembayaran manfaat asuransi serta menekankan birokrasi dalam manajemen.

Terkait dengan inovasi, mayoritas responden menilai baik terhadap program-program promosi JIWasRAYA (tabel 4.36). Program promosi merupakan hasil inovasi yang didasari hasil *benchmarking* yang dilakukan tim *market intelligence*.

Tabel 4.23
Hasil Survey tentang Program Promosi JIWasRAYA

Penilaian	Jenis Pekerjaan					Total
	PNS	Karyawan swasta	BUMN / BUMD	Wiraswasta	Profesional	
Tidak tahu	1	3	2	3	2	11
Sangat kurang	1	1	0	0	1	3
Kurang	3	7	1	2	2	15
Baik	9	45	7	5	7	73
Sangat baik	0	0	0	0	0	0
Total	14	56	10	8	12	100

Sumber : Data diolah.

b. Orientasi pada Tim

JIWasRAYA seperti BUMN pada umumnya, menerapkan keberhasilan bisnis pada tim yakni target tercapai melalui kantor *regional office* yang di-sharing ke unit se bawahnya yakni *branch office* dan dibagi kepada agen-agen individu sesuai kepangkatan dan statusnya masing-masing.

c. Agresivitas

Mulai tahun 2008 salah satu kebijakan pemasaran JIWasRAYA adalah melakukan strategi *push and pull*. Strategi *pull* ialah menarik perhatian calon pelanggan dengan menggunakan media promosi yang membujuk dan strategi *push* ialah mengerahkan semua kekuatan *task force* (*sales*) dari perusahaan mengunjungi semua calon pemegang polis ke alamat rumah maupun ke alamat mereka bekerja (Astuti, 2004).

Strategi *pull* yang diterapkan JIWasRAYA terlihat pada tabel 4.23 di mana 73% responden menyatakan bahwa promosi JIWasRAYA sudah baik dibandingkan dengan pesaing, sedangkan strategi *push*, ditunjukkan hasil survey terhadap responden pemegang polis mengenai agresivitas agen (*sales*) / agensi JIWasRAYA. Responden menyatakan bahwa agen JIWasRAYA maupun agensinya agresif sebanyak 81%, responden yang menyatakan baik agresivitas ini adalah responden yang membeli polis JIWasRAYA atas referensi agen (*sales*) / agensi.

Tabel 4.24
Hasil Survey tentang Keagresivitan
Petugas Sales / Agensi Pemasaran JIWasRAYA

Penilaian	Jenis Pekerjaan					Total
	PNS	Karyawan swasta	BUMN / BUMD	Wiraswasta	Profesional	
Tidak tahu	1	3	1	1	2	8
Sangat kurang	0	0	0	0	0	0
Kurang	1	5	1	2	2	11
Baik	12	48	8	5	8	81
Sangat baik	0	0	0	0	0	0
Total	14	56	10	8	12	100

Sumber : Data diolah.

Agan (sales) / agensi sendiri memang dituntut harus agresiv dalam menawarkan produk JIWASRAYA karna mereka baru akan mendapatkan penghasilan dari hasil penjualan produk-produk JIWASRAYA tersebut

d. Stabilitas

Loyalitas pelanggan sangat diperhatikan oleh JIWASRAYA, sebab pelanggan (pemegang polis) adalah juga sumber premi baru yang dalam istilah pemasaran asuransi dikenal dengan *repeat* bisnis.

Repeat bisnis ialah menawarkan produk-produk lain selain polis yang sudah dimiliki oleh si nasabah atau manfaat asuransi yang diterima karena jatuh tempo dibelikan kembali kepada produk asuransi.

Budaya JIWASRAYA yang telah dijabarkan sebagai profesionalisme, kompetensi dan integritas, orientasi kepada pelanggan, menerapkan GCG (*good corporate governance*), dan mempertahankan spirit kebersamaan, sangat mendukung pemasaran produk JIWASRAYA.

Dari sisi pemasaran produk JIWASRAYA terdapat dua unsur dalam *marketing mix* yang perlu diterapkan yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut :

- 1) Posisi pasar yang mengacu pada pemelihan wilayah tertentu untuk melakukan konsentrasi pemasaran berdasar pasar, produk dan lokasi geografis. Potensi pasar berada pada pasar korporasi, khususnya di daerah tingkat I (provinsi) dan tingkat II (kabupaten).
- 2) Posisi pasar yang mengacu pada pemilihan wilayah tertentu untuk melakukan konsentrasi pemasaran berdasar pasar, produk dan lokasi

geografis. Potensi pasar berada pada pasar korporasi, khususnya di daerah tingkat I (provinsi) dan tingkat II (kabupaten).

- 3) Segmentasi pasar yang dilakukan untuk memudahkan manajer menentukan calon pasar mana yang akan dituju, tipe produk seperti apa yang akan dikembangkan dan bagaimana memastikan produk tersebut adalah produk berdasarkan kebutuhan pasar.

Dalam hal kaitannya dengan segmentasi pasar, JIWASRAYA membidik masyarakat kelas menengah ke atas.

Pembahasan selanjutnya adalah mengenai analisis internal JIWASRAYA dengan menggunakan *value chain analysis* (VCA).

6. *Value Chain Analysis* (VCA) JIWASRAYA

Berdasarkan *value chain analysis* (VCA) rantai nilai JIWASRAYA yang diamati dari kegiatan pemasaran meliputi kegiatan / aktivitas utama di bagian administrasi keuangan. Aktivitas di bagian pemasaran JIWASRAYA meliputi :

- a. Penyusunan potensi dan target penjualan berdasarkan pangkat dari tenaga pemasar (sales) / agen maupun agensi.
- b. Penyusunan rencana penjualan berdasarkan potensi pasar.
- c. Penyusunan daftar dan target prospek penjualan.
- d. Proses penjualan dan negosiasi kepada prospek polis kumpulan, baik melalui tender maupun *contest of beauty*.

- e. Memberi petunjuk dan cara-cara pengisian formulir Surat Permintaan Asuransi Jiwa (SPAJ).
- f. Melengkapi data pendukung SPAJ calon pemegang polis.

Aktivitas di bagian pertanggungansan meliputi lima kegiatan, yaitu :

- a. Verifikasi dokumen penunjang.
- b. Verifikasi asal usul nasabah (memenuhi anjuran regulator, *know your customer*).
- c. Verifikasi kesehatan calon pemegang polis jika diharuskan sesuai dengan premi dan atau besar Jumlah Uang Asuransi (JUA).
- d. Input data calon pemegang polis yang terdapat dalam SPAJ ke dalam sistem.
- e. Menerbitkan / mencetak sertifikat polis.

Aktivitas di bagian administrasi keuangan meliputi dua kegiatan utama, antara lain :

- a. Menagih premi sesuai cara pembayaran (bulanan, kwartaran, semesteran atau tahunan) maupun premi sekaligus.
- b. Membayar manfaat asuransi sesuai dengan manfaat jatuh tempo yang tertera dalam JUA maupun membayar manfaat wan prestasi pemegang polis yaitu penebusan polis di mana akan dikenakan pajak apabila usia polis belum melebihi 3 tahun.

Aktivitas penunjang terdiri dari beberapa divisi lain yang terlibat, antara lain sebagai berikut :

- a. Divisi pemasaran dalam hal melakukan kegiatan promosi secara terencana dan periodik.
- b. Divisi agency dalam hal fungsi penempatan agen individual (sales) di kantor-kantor pemasaran, divisi agency juga melakukan evaluasi sistem kompensasi agen (sales).
- c. Divisi penjualan mempunyai kegiatan sebagai penunjang kegiatan pemasaran yakni kegiatan supervisi operasional kantor *regional office* sebagai kantor pemasaran dan penanganan *problem selving* yang ditemukan di lapangan.

Value chain analysis (VCA) JIWASRAYA sesuai uraian di atas dapat dilihat pada lampiran 5.

7. *Resources Base View of Firm* (RBV)

Berdasarkan pembahasan pada sub bab-bab sebelumnya, pengklasifikasian dan pendekatan sumber daya perusahaan berdasarkan analisis RBV dapat dilihat pada tabel 4.25.

Tabel 4.25
Sumber Daya JIWASRAYA berdasarkan Analisis RBV

Sumberdaya	Karakteristik yang sesuai	Indikator kunci
<i>Tangibles resouces :</i>		
Sumberdaya finansial.	Permodalan yang kuat. Modal sendiri saat ini Rp. 235 M.	RBC yang tinggi yaitu pada tahun 2010 sebesar 175%.

Sumberdaya	Karakteristik yang sesuai	Indikator kunci
Sumberdaya fisik	Jaringan distribusi yang tersebar luas.	<ul style="list-style-type: none"> • 17 regional office dan • 71 branch office seluruh Indonesia • 315 kantor area office • 8 perusahaan agensi
<i>Intangible resources :</i>		
Sumberdaya tehnologi.	Tehnologi yang maju.	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh kantor sudah on-line. • Cara bayar premi dan manfaat asuransi sudah melalui sistem perbankan.
Image sebagai BUMN.	Aman dan terjamin.	<ul style="list-style-type: none"> • Keamanan sertifikat polis. • Kepastian pembayaran manfaat asuransi. • 100% kepemilikan negara.

Implementasi strategi pemasaran JIWasRAYA seperti yang telah dijelaskan di atas terbukti efektif menghasilkan pertumbuhan premi sebesar Rp2.317.679.000 pada tahun 2008 menjadi Rp2.335.682.370.000 pada tahun 2009, atau bertumbuh 2%, namun pertumbuhan dari tahun 2009 ke tahun 2010 cukup signifikan yaitu Rp2.335.682.370.000 pada tahun 2009 menjadi Rp3.613.325.344.000 pada tahun 2010 ke tahun 2011 adalah Rp3.613.325.344.000 menjadi Rp4.726.380.860.000 atau bertumbuh sebesar 30.80%.

Bukan hanya dalam hal pertumbuhan premi, dalam hal menekan biaya operasionalpun implementasi strategi pemasaran JIWASRAYA mampu memposisikan rata-rata biaya operasionalnya di bawah biaya operasional industri, yakni pada tahun 2009 rasio biaya operasional industri dibandingkan tahun 2008 sebesar 15% namun rasio biaya operasional JIWASRAYA adalah -14% atau minus 14%. Rasio biaya operasional industri tahun 2010 adalah 154%, namun JIWASRAYA hanya 21%. Pada tahun 2011, ratio biaya JIWASRAYA adalah -42.43% atau minus 42.43%.

Pertumbuhan pendapatan premi JIWASRAYA ini dan penurunan biaya operasional terhadap rata-rata industri adalah sesuatu hal yang belum pernah dialami oleh JIWASRAYA, oleh karena itu pembahasan berikut akan menjelaskan kompetensi inti yang dimiliki JIWASRAYA berkaitan dengan keberhasilan yang dicapai pada tahun 2009, 2010 dan tahun 2011.

C. Kompetensi Inti JIWASRAYA berkaitan dengan Strategi Pemasaran Produknya

Dalam membahas kompetensi inti JIWASRAYA yang berkaitan dengan keberhasilan transformasi strategi pemasaran produk-produknya, maka penulis akan menganalisis peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan JIWASRAYA serta hasil analisis EFE, IFE dan SWOT.

1. Peluang dan Ancaman

Berdasarkan pembahasan-pembahasan di atas, maka beberapa faktor yang merupakan peluang dan ancaman bagi eksistensi dan perkembangan JIWASRAYA adalah sebagai berikut :

a. Peluang

- 1) Potensi pasar korporasi (kumpulan).
- 2) Potensi pasar dari distribusi yang luas (di daerah).
- 3) Diversifikasi saluran distribusi (*general agency, bancassurance* dan sinergi aliansi).
- 4) Meningkatnya *insurance minded*.

b. Ancaman

- 1) Produk kompetitor.
- 2) Agen kompetitor.
- 3) Tingkat suku bunga dan fluktuasi kurs.
- 4) Regulasi saluran distribusi.
- 5) Kondisi sosial, politik dan ekonomi.
- 6) *Internal marketer culture*.

2. External Factor Evaluation

Setelah menginventarisasi daftar peluang dan ancaman dalam *audit external factor*, maka penulis meminta pendapat kelompok ahli yang terdiri dari 25 orang, 1 orang direktur pemasaran, 3 orang kepala divisi pada direktorium pemasaran JIWASRAYA, 17 orang regional manager dan 4 orang pimpinan perusahaan agensi untuk memberikan bobot dan nilai pada masing-masing faktor lingkungan luar tersebut dan hasilnya disajikan dalam tabel 4.26 sampai tabel 4.27. Tabel 4.28 menunjukkan potensi pasar korporasi yang masih besar sebagai faktor peluang yang memperoleh bobot tertinggi,

artinya kelompok ahli menilai faktor tersebut paling penting dibandingkan faktor-faktor lainnya bagi kesuksesan perusahaan di masa kini dan masa mendatang.

Seluruh responden yang berjumlah 25 orang memilih faktor ini sebagai faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kesuksesan JIWASRAYA. Faktor peluang yang memiliki bobot tertinggi kedua adalah meningkatnya *insurance minded* masyarakat.

Setelah dilakukan pengolahan pembobotan dari hasil kuesioner yang diawali dari R1 sampai R25 ditemukan total bobot masing-masing faktor lingkungan luar seperti tertuang dalam tabel 4.26.

Universitas Terbuka

PEMBOBOTAN FAKTOR EKSTERNAL PERUSAHAAN

FAKTOR LINGKUNGAN DALAM	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	TOTAL	RATA-RATA
Peluang :																											
- Potensi pasar korporasi	0.20	0.22	0.20	0.18	0.21	0.15	0.19	0.18	0.20	0.15	0.20	0.22	0.22	0.25	0.20	0.22	0.20	0.21	0.23	0.18	0.20	0.22	0.30	0.21	0.25	5.19	0.20
- Potensi pasar distribusi luas	0.15	0.15	0.18	0.18	0.15	0.15	0.10	0.10	0.18	0.15	0.10	0.10	0.16	0.10	0.10	0.10	0.16	0.10	0.15	0.18	0.15	0.10	0.10	0.12	0.09	3.25	0.13
- Diversifikasi saluran distribusi tambahan	0.07	0.09	0.15	0.15	0.12	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.10	0.10	0.10	0.08	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.08	0.08	0.10	0.07	0.08	2.50	0.10
- Meningkatnya insurance minded	0.10	0.09	0.10	0.15	0.10	0.15	0.10	0.15	0.20	0.15	0.18	0.18	0.10	0.10	0.15	0.18	0.15	0.18	0.15	0.16	0.10	0.15	0.15	0.20	0.10	3.50	0.14
Ancaman :																											
- Produk kompetitor	0.18	0.15	0.10	0.15	0.08	0.10	0.10	0.10	0.08	0.10	0.15	0.12	0.10	0.15	0.15	0.15	0.10	0.20	0.10	0.15	0.18	0.20	0.10	0.05	0.19	3.23	0.13
- Agen (sales) kompetitor	0.10	0.12	0.09	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.07	0.08	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.08	0.10	0.08	0.08	0.10	0.08	0.05	0.04	0.10	1.98	0.08
- Tingkat suku bunga dan fluktuasi kurs	0.05	0.05	0.10	0.03	0.07	0.07	0.10	0.08	0.04	0.08	0.06	0.05	0.10	0.05	0.08	0.05	0.08	0.03	0.05	0.04	0.05	0.05	0.08	0.08	0.05	1.50	0.06
- Regulasi saluran distribusi	0.05	0.04	0.03	0.03	0.05	0.06	0.08	0.07	0.02	0.06	0.05	0.04	0.04	0.07	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.03	0.05	0.04	0.03	0.05	0.05	1.00	0.04
- Kondisi ekonomi sosial dan politik	0.05	0.05	0.03	0.05	0.10	0.06	0.10	0.10	0.05	0.08	0.06	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.08	0.03	0.06	0.05	0.05	0.05	0.06	0.10	0.05	1.51	0.06
- Internal marketer culture	0.05	0.04	0.02	0.03	0.07	0.06	0.08	0.07	0.02	0.06	0.02	0.04	0.03	0.05	0.04	0.02	0.02	0.02	0.04	0.03	0.04	0.03	0.03	0.08	0.04	1.00	0.04
TOTAL	1.00		1.00																								

Total jumlah bobot masing-masing faktor eksternal dibagi dengan jumlah frekuensi yang muncul yakni 25, ditemukan nilai rata-rata dari masing-masing faktor. Setelah ditemukan rata-rata masing-masing faktor eksternal dilakukan pengolahan data terhadap penilaian faktor eksternal perusahaan, masing-masing faktor dijumlahkan dari R1 sampai R25 hingga menemukan jumlah total nilai masing-masing faktor jumlah total masing-masing faktor dibagi dengan frekuensi yang muncul yakni 25, ditemukan jumlah rata-rata penilaian faktor eksternal perusahaan. Jumlah rata-rata pembobotan dikalikan dengan jumlah rata-rata penilaian, ditemukan nilai tertimbang dari masing-masing faktor eksternal.

Universitas Terbuka

PEMBOBOTAN FAKTOR INTERNAL PERUSAHAAN

FAKTOR LINGKUNGAN DALAM	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	TOTAL	RATA-RATA	
Kekuatan :																												
- Corporate branding	0.10	0.06	0.10	0.15	0.20	0.18	0.10	0.06	0.12	0.08	0.18	0.21	0.09	0.22	0.10	0.08	0.15	0.08	0.10	0.12	0.10	0.15	0.12	0.10	0.12	3.00	0.12	
- Jaringan pemasaran yang luas	0.15	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.08	0.10	0.10	0.12	0.12	0.10	0.09	0.15	0.10	0.10	0.08	0.10	0.10	0.10	0.12	0.12	0.15	0.15	0.10	2.75	0.11	
- Jumlah agen besar	0.15	0.20	0.10	0.10	0.10	0.10	0.08	0.10	0.10	0.08	0.10	0.08	0.08	0.10	0.10	0.10	0.08	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	2.50	0.10	
- Customer loyalti	0.10	0.08	0.10	0.15	0.15	0.20	0.10	0.10	0.10	0.20	0.10	0.09	0.10	0.10	0.08	0.08	0.05	0.12	0.10	0.10	0.10	0.10	0.08	0.10	0.10	2.75	0.11	
- Marketer loyalti	0.05	0.05	0.10	0.05	0.05	0.10	0.08	0.08	0.08	0.05	0.05	0.07	0.08	0.05	0.05	0.08	0.08	0.02	0.08	0.05	0.02	0.02	0.03	0.05	0.02	1.50	0.06	
- Repeat business dari eksisting customer	0.05	0.07	0.06	0.05	0.05	0.02	0.09	0.08	0.05	0.03	0.03	0.02	0.08	0.04	0.09	0.10	0.10	0.10	0.08	0.04	0.08	0.05	0.05	0.07	0.08	1.50	0.06	
Kelemahan :																												
- Produktifitas agen rendah	0.10	0.09	0.08	0.10	0.01	0.08	0.10	0.12	0.10	0.08	0.10	0.09	0.08	0.10	0.08	0.10	0.08	0.12	0.12	0.13	0.12	0.09	0.12	0.10	0.09	2.50	0.10	
- Kapabilitas agen rendah	0.09	0.05	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.10	0.08	0.08	0.08	0.08	0.09	0.08	0.08	0.07	0.08	0.08	0.08	0.12	0.10	0.09	0.10	0.08	0.09	2.00	0.08	
- Performa agen rendah	0.09	0.05	0.08	0.08	0.03	0.07	0.07	0.05	0.07	0.08	0.07	0.07	0.07	0.03	0.08	0.06	0.08	0.05	0.07	0.08	0.08	0.08	0.08	0.04	0.09	1.75	0.07	
- Struktur organisasi pemasaran tidak ramping	0.03	0.05	0.05	0.08	0.03	0.01	0.05	0.07	0.05	0.03	0.05	0.05	0.05	0.03	0.08	0.03	0.05	0.05	0.04	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.05	1.50	0.06	
- Tidak memiliki sales kit yang standar	0.02	0.05	0.05	0.08	0.02	0.02	0.05	0.04	0.05	0.05	0.05	0.06	0.05	0.03	0.04	0.07	0.05	0.05	0.04	0.04	0.05	0.05	0.04	0.04	0.06	1.00	0.04	
- Tidak memiliki support pra-closing	0.04	0.05	0.05	0.09	0.02	0.02	0.05	0.05	0.05	0.06	0.04	0.04	0.07	0.03	0.07	0.03	0.04	0.05	0.04	0.05	0.07	0.06	0.05	0.04	0.05	1.75	0.07	
- Biaya operasional tidak berbasis kinerja	0.03	0.05	0.05	0.09	0.02	0.02	0.07	0.05	0.05	0.06	0.03	0.04	0.07	0.04	0.05	0.10	0.08	0.05	0.05	0.04	0.03	0.06	0.04	0.04	0.05	1.25	0.05	
TOTAL	1.00	1.00	1.00	1.20	0.91	1.00	0.97	1.00																				

PENILAIAN FAKTOR EKSTERNAL PERUSAHAAN

FAKTOR EKSTERNAL	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	TOTAL	RATA-RATA
Peluang :																											
- Potensi pasar korporasi	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	99	3.96
- Potensi pasar distribusi luas	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	93	3.72
- Diversifikasi saluran distribusi tambahan	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	86	3.44
- Meningkatnya insurance minded	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	96	3.84
Ancaman :																											
- Produk kompetitor	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	90	3.60
- Agen (sales) kompetitor	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	83	3.32
- Tingkat suku bunga dan fluktuasi kurs	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	3.12
- Regulasi saluran distribusi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	3.00
- Kondisi ekonomi sosial dan politik	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78	3.12
- Internal marketer culture	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	3.00

PEMBOBOTAN FAKTOR INTERNAL PERUSAHAAN

FAKTOR LINGKUNGAN DALAM	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	TOTAL	RATA-RATA
Kekuatan :																											
- Corporate branding	0.10	0.06	0.10	0.15	0.20	0.18	0.10	0.06	0.12	0.08	0.18	0.21	0.09	0.22	0.10	0.08	0.15	0.08	0.10	0.12	0.10	0.15	0.12	0.10	0.12	3.00	0.12
- Jaringan pemasaran yang luas	0.15	0.15	0.10	0.10	0.15	0.10	0.08	0.10	0.10	0.12	0.12	0.10	0.09	0.15	0.10	0.10	0.08	0.10	0.10	0.10	0.12	0.12	0.15	0.15	0.10	2.75	0.11
- Jumlah agen besar	0.15	0.20	0.10	0.10	0.10	0.10	0.08	0.10	0.10	0.08	0.10	0.08	0.08	0.10	0.10	0.10	0.08	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	2.50	0.10
- Customer loyalty	0.10	0.08	0.10	0.15	0.15	0.20	0.10	0.10	0.10	0.20	0.10	0.09	0.10	0.10	0.08	0.08	0.05	0.12	0.10	0.10	0.10	0.10	0.08	0.10	0.10	2.75	0.11
- Marketer loyalty	0.05	0.05	0.10	0.05	0.05	0.10	0.08	0.08	0.08	0.05	0.05	0.07	0.08	0.05	0.05	0.08	0.08	0.02	0.08	0.05	0.02	0.02	0.03	0.05	0.02	1.50	0.06
- Repeat business dari eksisting customer	0.05	0.07	0.06	0.05	0.05	0.02	0.09	0.08	0.05	0.03	0.03	0.02	0.08	0.04	0.09	0.10	0.10	0.10	0.08	0.04	0.08	0.05	0.05	0.07	0.08	1.50	0.06
Kelemahan :																											
- Produktifitas agen rendah	0.10	0.09	0.08	0.10	0.01	0.08	0.10	0.12	0.10	0.08	0.10	0.09	0.08	0.10	0.08	0.10	0.08	0.12	0.12	0.13	0.12	0.09	0.12	0.10	0.09	2.50	0.10
- Kapabilitas agen rendah	0.09	0.05	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.10	0.08	0.08	0.08	0.08	0.09	0.08	0.08	0.07	0.08	0.08	0.08	0.12	0.10	0.09	0.10	0.08	0.09	2.00	0.08
- Performa agen rendah	0.09	0.05	0.08	0.08	0.03	0.07	0.07	0.05	0.07	0.08	0.07	0.07	0.07	0.03	0.08	0.06	0.08	0.05	0.07	0.08	0.08	0.08	0.08	0.04	0.09	1.75	0.07
- Struktur organisasi pemasaran tidak ramping	0.03	0.05	0.05	0.08	0.03	0.01	0.05	0.07	0.05	0.03	0.05	0.05	0.05	0.03	0.08	0.03	0.05	0.05	0.04	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.05	1.50	0.06
- Tidak memiliki sales kit yang standar	0.02	0.05	0.05	0.08	0.02	0.02	0.05	0.04	0.05	0.05	0.05	0.06	0.05	0.03	0.04	0.07	0.05	0.05	0.04	0.04	0.05	0.05	0.04	0.04	0.06	1.00	0.04
- Tidak memiliki support pra-closing	0.04	0.05	0.05	0.09	0.02	0.02	0.05	0.05	0.05	0.06	0.04	0.04	0.07	0.03	0.07	0.03	0.04	0.05	0.04	0.05	0.07	0.06	0.05	0.04	0.05	1.75	0.07
- Biaya operasional tidak berbasis kinerja	0.03	0.05	0.05	0.09	0.02	0.02	0.07	0.05	0.05	0.06	0.03	0.04	0.07	0.04	0.05	0.10	0.08	0.05	0.05	0.04	0.03	0.06	0.04	0.04	0.05	1.25	0.05
TOTAL	1.00	1.00	1.00	1.20	0.91	1.00	0.97	1.00		1.00																	

Tabel 4.28
Hasil Pembobotan Faktor Eksternal JIWASRAYA

Faktor Eksternal	Total	Rata-rata	Frekuensi muncul
Peluang :			
a. Potensi pasar korporasi	5	0.20	25
b. Potensi pasar distribusi luas (di daerah)	3.25	0.13	25
c. Diversifikasi saluran distribusi tambahan	2.5	0.10	25
d. Meningkatnya <i>insurance minded</i> masyarakat	3.5	0.14	25
Ancaman :			
a. Produk kompetitor	3.25	0.13	25
b. Agen kompetitor	2	0.08	25
c. Tingkat suku bunga dan fluktuasi kurs	1.5	0.06	25
d. Regulasi saluran distribusi	1.5	0.05	25
e. Kondisi ekonomi, sosial, politik	1.25	0.07	25
f. <i>Internal marketer culture</i>	1.75	0.05	25
Rata-rata		1.00	

Dari sisi ancaman, produk kompetitor memiliki bobot tertinggi dan bobot tertinggi kedua adalah agen kompetitor. Tabel 4.28 menunjukkan potensi pasar korporasi yang masih besar sebagai faktor peluang yang memperoleh nilai tertinggi. Artinya, kelompok ahli menilai penerapan transformasi strategi pemasaran JIWASRAYA saat ini paling efektif dalam merespon peluang potensi pasar korporasi yang masih terbuka luas dibanding faktor peluang lainnya.

Tabel 4.29
Hasil Penilaian Faktor Eksternal JIWASRAYA

Faktor Eksternal	Total	Rata-rata
Peluang :		
a. Potensi pasar korporasi	99	3.96
b. Potensi pasar distribusi luas (di daerah)	93	3.72
c. Diversifikasi saluran distribusi tambahan	86	3.44
d. Meningkatnya <i>insurance minded</i> masyarakat	96	3.84
Ancaman :		
a. Produk kompetitor	90	3.6
b. Agen kompetitor	83	3.32
c. Tingkat suku bunga dan fluktuasi kurs	78	3.12
d. Regulasi saluran distribusi	78	3.12
e. Kondisi ekonomi, sosial, politik	78	3.12
f. <i>Internal marketer culture</i>	75	3
	856	34.24

Dari sisi ancaman, respon JIWASRAYA terhadap agen (sales) kompetitor memiliki nilai tertinggi, yaitu 3.29 yang artinya kelompok ahli berpendapat strategi transformasi pemasaran JIWASRAYA saat ini paling efektif dalam merespon ancaman agen (sales) kompetitor. Hal ini ditunjang data hasil kuesioner kepada kelompok pemegang polis (nasabah) bahwa jumlah terbanyak pemegang polis (nasabah) menyatakan bahwa referensi keputusan memilih produk JIWASRAYA adalah agen (sales) dan tulang punggung perusahaan asuransi jiwa memasarkan produk-produknya adalah melalui agen (sales).

Hasil analisis *external factor evaluation* ditunjukkan pada tabel 4.29. Kelompok ahli menilai potensi pasar korporasi yang masih terbuka luas dan produk kompetitor sebagai faktor peluang dan ancaman yang memiliki nilai tertimbang terbesar. *External factor evaluation* menghasilkan total skor 0.73 yang berarti total nilai tertimbang peluang lebih besar dari pada total nilai tertimbang ancaman, sehingga dalam hal ini JIWASRAYA masih memiliki kesempatan untuk mengembangkan produk-produknya dengan memanfaatkan potensi pasar korporasi yang masih terbuka luas dan menerapkan strategi pemasaran yang mengarah kepada permainan penambahan masyarakat (*rider*) dalam produk-produk yang dijual dan menciptakan produk-produk baru unggulan.

Tabel 4.30
Hasil Analisis Faktor Eksternal (EFE)

Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Peluang :			
a. Potensi pasar korporasi	0.20	3.96	0.79
b. Potensi pasar distribusi luas (di daerah)	0.13	3.72	0.48
c. Diversifikasi saluran distribusi tambahan	0.10	3.44	0.34
d. Meningkatnya <i>insurance minded</i> masyarakat	0.14	3.84	0.53
Ancaman :			
a. Produk kompetitor	0.13	3.6	0.46
b. Agen kompetitor	0.08	3.32	0.26

Faktor Eksternal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
c. Tingkat suku bunga dan fluktuasi kurs	0.06	3.12	0.18
d. Regulasi saluran distribusi	0.05	3.12	0.15
e. Kondisi ekonomi, sosial, politik	0.07	3.12	0.21
f. <i>Internal marketer culture</i>	0.05	3	0.15
Jumlah Peluang			2.14
Jumlah Ancaman			1.41
Total Skor			0.73

Dari tabel hasil analisis faktor eksternal diketahui bahwa jumlah nilai tertimbang faktor eksternal sebesar $2.14 + 1.41$ yakni 3.55, lebih besar dari 2.50, hal ini berarti strategi pemasaran JIWASRAYA telah efektif memanfaatkan peluang dan efektif meminimalkan ancaman.

3. Kekuatan dan Kelemahan

Setelah membahas mengenai peluang dan ancaman, maka pembahasan berikutnya adalah pada kekuatan dan kelemahan JIWASRAYA. Beberapa faktor yang diidentifikasi dalam audit faktor internal (lingkungan dalam) sebagai kekuatan JIWASRAYA dalam kaitannya dengan pemasaran produk-produknya adalah :

- a. *Corporate branding*.
- b. Jaringan pemasaran yang luas.
- c. Jumlah agen yang besar.
- d. *Customer loyalty*.

- e. *Masketer loyalty*.
- f. *Repeat business* dari *existing customer*.

Sedangkan beberapa faktor yang diidentifikasi sebagai kelemahan JIWASRAYA dalam kaitannya dengan pemasaran produknya adalah :

- a. Produktifitas agen yang rendah.
- b. *Knowledge* / kapabilitas agen rendah.
- c. Performa profil agen kurang menarik.
- d. Struktur organisasi pemasaran tidak ramping.
- e. Tidak memiliki sales kit standar.
- f. Tidak memiliki *IT support pra-closing*.
- g. Biaya operasional tidak berdasarkan kinerja.

4. *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Setelah menginventarisasi daftar kekuatan dan kelemahan, maka penulis meminta pendapat kelompok ahli yang terdiri dari 25 orang, 1 orang direktur pemasaran, 3 orang kepala divisi pada direktorium pemasaran JIWASRAYA, 17 orang regional manager dan 4 orang pimpinan perusahaan agensi untuk memberikan bobot dan nilai pada masing-masing faktor lingkungan dalam tersebut dan hasilnya disajikan dalam tabel 4.31 sampai tabel 4.32.

Tabel 4.31 menunjukkan 25 orang responden memilih faktor *corporate branding* sebagai faktor yang paling mempengaruhi pemasaran JIWASRAYA, hal ini dikuatkan hasil kuesioner terhadap nasabah (pemegang

polis) bahwa faktor *image* sebagai Badan Usaha Milik Negara merupakan alasan memilih JIWasRAYA setelah faktor manfaat yang menarik. Dari profil nasabah JIWasRAYA juga terlihat bahwa kondisi eksisting profil nasabah JIWasRAYA terdiri BUMN 80.87% dan non BUMN 19.13%.

Faktor yang paling mempengaruhi kedua dalam kekuatan JIWasRAYA adalah jaringan pemasarannya yang luas dan faktor selanjutnya ialah *customer loyalty* dari pemegang polis (nasabah) nya.

Faktor kelemahan yang memiliki dampak terbesar pada kinerja organisasi adalah produktifitas agen yang rendah. Agen (sales) merupakan aset bagi perusahaan, produktifitas yang rendah tentunya menghambat ekspansi JIWasRAYA. Produktifitas yang rendah berimplikasi pada sedikitnya jumlah Surat Permintaan Asuransi Jiwa (SPAJ) yang diproses bagian pertanggungungan.

Jadi aparat pemasaran (agen, agensi, penagih premi) harus bersamasama dengan karyawan perusahaan bagian pertanggungungan memperbaiki produktifitas agar ekspansi JIWasRAYA dapat semakin gencar.

Setelah dilakukan pengolahan data-data faktor internal perusahaan dalam hal pembobotan, disamakan total masing-masing faktor internal dari R1 sampai R25. Total pembobotan masing-masing faktor internal ini dibagi dengan frekuensi yang muncul yakni 25, mendapatkan hasil nilai rata-rata bobot faktor internal.

Pengolahan data penilaian faktor-faktor internal perusahaan mendapatkan jumlah total nilai masing-masing faktor internal, jumlah total nilai masing-masing faktor nilai internal dibagi dengan frekuensi yang muncul yakni 25, menghasilkan jumlah rata-rata nilai masing-masing faktor internal. Jumlah rata-rata bobot dikalikan dengan jumlah rata-rata nilai faktor internal perusahaan menghasilkan nilai tertimbang masing-masing faktor internal.

Universitas Terbuka

PENILAIAN FAKTOR INTERNAL PERUSAHAAN

FAKTOR INTERNAL	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	TOTAL	RATA-RATA	
Kekuatan :																												
- Corporate branding	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	95	3.80
- Jaringan pemasaran yang luas	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	3.84
- Jumlah agen besar	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	3.84
- Customer loyalty	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97	3.88
- Marketer loyalty	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	87	3.48
- Repeat business dari eksisting customer	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	89	3.56
Kelemahan :																												
- Produktifitas agen rendah	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	43	1.72
- Kapabilitas agen rendah	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	45	1.80
- Performa agen rendah	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48	1.92
- Struktur organisasi pemasaran tidak ramping	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	50	2.00
- Tidak memiliki sales kit yang standar	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	50	2.00
- Tidak memiliki support pra-closing	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	48	1.92
- Biaya operasional tidak berbasis kinerja	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	49	1.96

Tabel 4.33
Hasil Pembobotan Faktor Internal JIWASRAYA

Faktor Internal	Total	Rata-rata	Frekuensi muncul
Kekuatan :			
a. <i>Corporate branding</i>	3	0.12	25
b. Jaringan pemasaran yang luas	2.75	0.11	25
c. Jumlah agen yang besar	2.5	0.10	25
d. <i>Customer loyalty</i>	2.75	0.11	25
e. <i>Marketer loyalty</i>	1.5	0.06	25
f. <i>Repeat business dari existing customer</i>	1.5	0.06	25
Kelemahan :			
a. Produktifitas agen yang rendah	2.5	0.10	25
b. Kapabilitas agen yang rendah	2	0.08	25
c. Performa profil agen kurang menarik	1.75	0.07	25
d. Struktur organisasi pemasaran tidak ramping	1.5	0.06	25
e. Tidak memiliki sales kit yang standar	1	0.04	25
f. Tidak memiliki <i>IT support pra-closing</i>	1.75	0.07	25
g. Biaya operasional tidak berdasar kinerja	1.25	0.05	25
Rata-rata		1.00	

Dari hasil penilaian terhadap kekuatan, tabel 4.33 menunjukkan bahwa *corporate branding* memiliki nilai terbesar yakni 3, nilai terbesar kedua adalah jaringan pemasaran yang luas dan *customer loyalty* yakni sama-sama mempunyai faktor kekuatan bernilai 2.75.

Tabel 4.34
Hasil Penilaian Faktor Internal JIWASRAYA

Faktor Internal	Total	Rata-rata
Kekuatan :		
a. <i>Corporate branding</i>	95	3.8
b. Jaringan pemasaran yang luas	96	3.84
c. Jumlah agen yang besar	96	3.84
d. <i>Customer loyalty</i>	97	3.88
e. <i>Marketer loyalty</i>	87	3.48
f. <i>Repeat business dari existing customer</i>	89	3.56
Kelemahan :		
a. Produktifitas agen yang rendah	43	1.72
b. Kapabilitas agen yang rendah	45	1.8
c. Performa profil agen kurang menarik	48	1.92
d. Struktur organisasi pemasaran tidak ramping	50	2
e. Tidak memiliki sales kit yang standar	50	2
f. Tidak memiliki <i>IT support pra-closing</i>	48	1.96
g. Biaya operasional tidak berdasar kinerja	49	1.92

Tabel 4.34 menunjukkan *corporate branding* merupakan faktor yang memiliki nilai tertimbang terbesar dalam faktor kekuatan disusul faktor jaringan yang luas serta *customer loyalty*. Hal ini mengandung arti bahwa kelompok ahli menilai bahwa nama baik perusahaan yang ditunjang jaringan pemasaran yang luas serta kesetiaan pemegang polis (nasabah) atau *customer loyalty* merupakan dampak terbesar pada kinerja perusahaan dalam pencapaian pendapatan premi.

Tabel 4.35
Hasil Analisis Faktor Internal (IFE) JIWASRAYA

Faktor Internal	Bobot	Nilai	Nilai tertimbang
Kekuatan :			
a. <i>Corporate branding</i>	0.12	3.8	0.45
b. Jaringan pemasaran yang luas	0.11	3.84	0.42
c. Jumlah agen yang besar	0.10	3.84	0.38
d. <i>Customer loyalty</i>	0.11	3.88	0.42
e. <i>Marketer loyalty</i>	0.06	3.48	0.21
f. <i>Repeat business dari existing customer</i>	0.06	3.56	0.21
Kelemahan :			
a. Produktifitas agen yang rendah	0.10	1.72	0.17
b. Kapabilitas agen yang rendah	0.08	1.8	0.14
c. Performa profil agen kurang menarik	0.07	1.92	0.13
d. Struktur organisasi pemasaran tidak ramping	0.06	2	0.12
e. Tidak memiliki sales kit yang standar	0.04	2	0.08
f. Tidak memiliki <i>IT support pra-closing</i>	0.05	1.96	0.09
g. Biaya operasional tidak berdasar kinerja	0.07	1.92	0.13
Total Nilai Tertimbang			2.95
Jumlah Peluang			2.09
Jumlah Ancaman			0.86
Total Skor			1.29

Dari hasil analisis faktor internal JIWASRAYA ditemukan bahwa total nilai tertimbang berjumlah 2.95, lebih besar dari 2.50 yang berarti bahwa dapat disimpulkan JIWASRAYA mempunyai posisi internal yang kuat.

Kelemahan JIWASRAYA dari faktor nilai tertimbang terbesar adalah pada produktifitas agen yang rendah, artinya dapat dikatakan produktifitas agen (sales) yang rendah merupakan ancaman serius bagi kesuksesan pemasaran produk JIWASRAYA dalam rangka mencapai pendapatan premi.

Total skor IFE adalah sebesar 1.23 yang berarti total nilai tertimbang kekuatan lebih besar dari pada total nilai tertimbang kelemahan, sehingga dalam hal ini JIWASRAYA masih memiliki kekuatan untuk mengembangkan jenis-jenis produknya sesuai permintaan pasar.

Jadi berdasarkan EFE dan IFE, pengembangan strategi pemasaran JIWASRAYA dapat dilakukan dengan memanfaatkan potensi pasar korporasi sebagai kesempatan yang utama (nilai tertimbang tertinggi) dengan menggunakan *corporate branding* yang disertai dengan pemanfaatan kekuatan jaringan pemasaran yang luas dan *customer loyalty* dari JIWASRAYA yang telah berusia 150 tahun lebih.

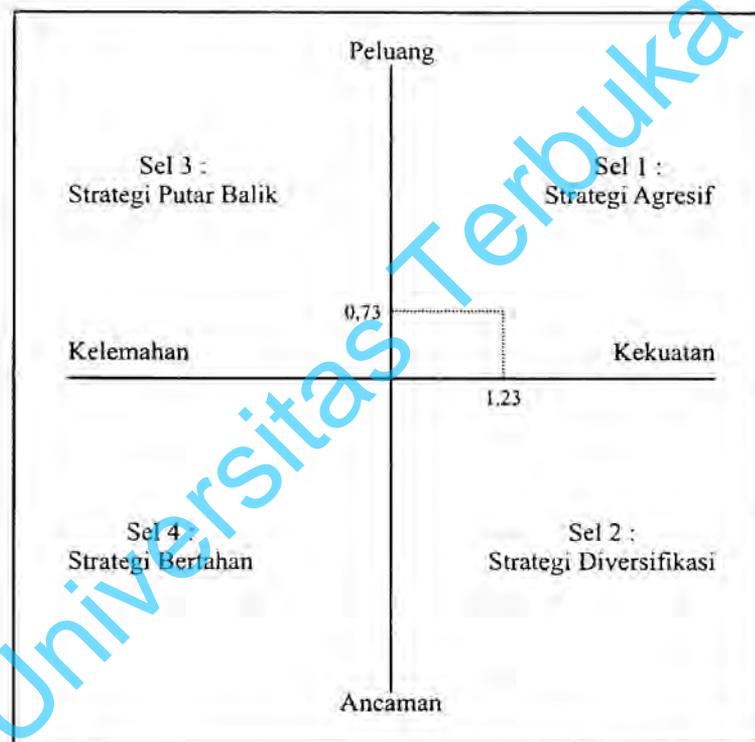
Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi inti yang dimiliki JIWASRAYA berkaitan dengan transformasi strategi pemasaran JIWASRAYA adalah nama baik perusahaan (*corporate branding*) yang ditunjang oleh jaringan pemasaran yang luas dan loyalitas pelanggan (*customer loyalty*).

5. Hasil Analisis SWOT

Analisis SWOT terhadap faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi transformasi strategi pemasaran JIWASRAYA, menempatkan JIWASRAYA pada koordinat (0.73 ; 1.23) yang berada pada kuadran 1

(gambar). Artinya, JIWASRAYA menerapkan strategi agresif dalam pemasaran produk-produknya. Dalam hal ini, JIWASRAYA berupaya meningkatkan pangsa pasar dan melakukan *repositioning* dengan memberikan nilai tambah pada masyarakat produk-produk yang diciptakan.

Gambar 4.1
Analisis SWOT JIWASRAYA



Strategi agresif JIWASRAYA juga ditunjukkan oleh beberapa aktifitas serangan frontal dan serangan melambung. Serangan frontal (*head to head*) yang dilakukan JIWASRAYA antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Produk melalui *brand name strategy*.

Meluncurkan produk dengan nama JS-Plan atau singkatan dari Jiwasurya-Plan yang memberi manfaat investasi dengan suku bunga tetap

(*fixed*) dengan mengaitkan dukungan (*back up*) aset atau *underlying asset* tertentu. Dalam strategi promosi JIWASRAYA banyak melakukan kegiatan *above the line* dan *customer gathering* untuk memperkenalkan nama-nama dan manfaat produknya.

- b. Merasa tidak cukup hanya mengandalkan agen-agen (sales) individu dalam memasarkan produknya JIWASRAYA menambah *distribution channel*-nya yakni perusahaan-perusahaan yang merupakan agensi dan melakukan strategi aliansi dengan beberapa perusahaan keuangan dan bank.
- c. Promosi yang berkelanjutan.

Sedangkan serangan melambung yang dilakukan JIWASRAYA antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Serangan geografis yakni pemilikan dan penetapan pasar korporasi di daerah tingkat I (provinsi) sebagai sasaran (*target*) penjualan.
 - 2) Serangan segmen yakni melayani segmen korporasi dan segmen perusahaan-perusahaan BUMN sebagai *customer loyalty* dan memasuki segmen individual kelas ekonomi menengah dan atas.
- d. Memupuk loyalitas pemasar (*marketer*) dan meningkatkan kemampuan (kompetensi) nya dengan mendirikan lembaga pendidikan dan pelatihan agen dan manager agen, untuk siap bersaing dengan agen-agen perusahaan asuransi jiwa lain dalam hal memperebutkan pangsa pasar.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Pemasaran JIWASRAYA

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa pertumbuhan premi JIWASRAYA dari tahun 2008 ke tahun 2009 sebesar 2%, dari tahun 2009 ke tahun 2010 sebesar 54%, dari tahun 2010 ke tahun 2011 sebesar 30.80%. Untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran JIWASRAYA, penulis mencoba mengevaluasi dari hasil kuesisioner yang disebar kepada sejumlah responden.

1. Hasil Penilaian Responden terhadap Strategi Pemasaran JIWASRAYA

Tabel 4.36
Sumber Referensi, Alasan Memilih dan Media Promosi JIWASRAYA

Item	Uraian	Jumlah	Persentasi
Sumber referensi keputusan memilih JIWASRAYA	Media cetak	13	13%
	Brosur	3	3%
	Media elektronik	6	6%
	Pegawai JIWASRAYA	3	3%
	Nasabah JIWASRAYA	7	7%
	Agen (sales) / agensi	67	67%
	Pameran	1	1%
	Lain-lain	0	0%
Alasan memilih JIWASRAYA	Proses yang cepat	3	3%
	Manfaat menarik	65	65%
	Premi yang relatif murah	9	9%
	Pelayanan yang baik	1	1%
	Aman karena BUMN	21	21%
	Persyaratan yang mudah	1	1%
	Lain-lain	0	0%

Item	Uraian	Jumlah	Persentasi
Media iklan yang sering dilihat atau didengar	Media cetak	65	65%
	Televisi	20	20%
	Spanduk / baliho	8	8%
	Billboard	3	3%
	Radio	4	4%

Tabel 4.36 menunjukkan urutan keputusan responden kelompok pemegang polis (nasabah) JIWASRAYA dalam hal memilih JIWASRAYA mulai dari yang terbanyak adalah referensi dari agen / agensi (67%) disusul media cetak (13%). Mayoritas pemegang polis memilih JIWASRAYA karena manfaat produk yang menarik (65%) disusul faktor aman karena BUMN. Sedangkan dalam hal promosi pemegang polis JIWASRAYA menyatakan iklan JIWASRAYA yang dilihat atau didengar sebagian besar adalah media cetak (65%) disusul televisi (20%) dan spanduk atau baliho (8%).

Tabel 4.37
Rekap Hasil Kuesioner Strategi Pemasaran JIWASRAYA

No.	Item Strategi Pemasaran JIWASRAYA	Penilaian Responden (%)				
		Tidak tahu	Sangat kurang	Kurang	Baik	Sangat baik
1.	Pelayanan agen / agensi	13	0	14	73	0
2.	Kecepatan proses penutupan asuransi mulai dari SPAJ	6	0	3	91	0
3.	Pelayanan petugas dinas dalam yang memproses SPAJ	7	0	9	84	0
4.	Pelayanan <i>call centre</i>	17	0	28	55	0
5.	<i>After sales service</i>	15	0	26	59	0

No.	Item Strategi Pemasaran JIWASRAYA	Penilaian Responden (%)				
		Tidak tahu	Sangat kurang	Kurang	Baik	Sangat baik
6.	Keagresifan agen / agensi	8	0	11	81	0
7.	Program-program promosi	11	3	15	73	0
8.	Lamanya pencetakan polis sejak SPAJ selesai	8	0	3	89	0
9.	Manfaat produk dibanding pesaing	5	0	9	81	0

Berkaitan dengan tabel 4.37 di atas, JIWASRAYA perlu memfokuskan iklan di media cetak dan media elektronik untuk meningkatkan *awareness* dan *brand image*, meningkatkan kemampuan pelayanan *back office* yang berkaitan dengan pelayanan proses SPAJ (Surat Permintaan Asuransi Jiwa). Meningkatkan mutu pelayanan *call center* dan *after sales service* serta mendidik agen-agen individu agar lebih berkompetensi dan prima dalam memberi layanan kepada calon pemegang polis dan yang sudah menjadi pemegang polis.

2. Berdasarkan hasil kuesioner strategi pemasaran JIWASRAYA serta hasil analisis EFE, IFE dan SWOT, maka beberapa faktor yang dapat diidentifikasi sebagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran JIWASRAYA adalah sebagai berikut :

- a. Keterampilan agen / agensi khususnya agresifitasnya.

Agan / agensi adalah merupakan ujung tombak atau *task force*-nya pemasaran produk JIWASRAYA. Petugas pemasaran atau agen / agensi

melaksanakan jemput bola secara agresif. Sebelum tahun 2008 JIWasRAYA tidak mempunyai suatu lembaga yang mendidik agen-agen agar lebih terampil dan mempunyai kompetensi dalam hal penguasaan produk, penguasaan terhadap *problem solving* yang timbul di lapangan dan mempunyai standar mutu dalam pelayanan kepada calon pemegang polis atau pemegang polis.

Tahun 2008 JIWasRAYA mendirikan lembaga pelatihan agen yang terpusat di kantor pusat yang melaksanakan pendidikan-pendidikan dan latihan kepada agen dan manajer agen agar lebih berkualitas. Survey menyatakan selain agresif, agen / agensi JIWasRAYA juga mudah dihubungi dan memberikan pelayanan yang baik kepada calon pemegang polis.

b. Manfaat produk yang baik

• Produk-produk JIWasRAYA menurut responden cukup baik dibandingkan pesaing, referensi dan landasan responden memilih JIWasRAYA adalah karena manfaat produknya yang baik. Kekuatan produk JIWasRAYA adalah pada manfaat asuransi kematian, cacat diri, hari tua dan produk asuransi jiwa yang ditambahkan manfaat investasi (Unit Link dan JS-Plan).

c. Iklan dan Program Promosi JIWasRAYA

Berdasarkan survey, mayoritas responden melihat iklan JIWasRAYA dari media cetak. Iklan JIWasRAYA dapat dilihat di surat kabar Kompas, Bisnis Indonesia, Media Indonesia, majalah Info Bank,

majalah Tempo dan majalah SWA. Di daerah tingkat I dan tingkat II JIWASRAYA juga mengiklankan diri pada surat kabar-surat kabar lokal.

Iklan JIWASRAYA di televisi titik beratnya adalah saat-saat adanya event acara yang berkaitan dengan keuangan, untuk menjangkau calon pemegang. Polis di daerah, JIWASRAYA mengiklankan produk-produknya melalui TVRI dan radio-radio lokal setempat.

d. Inovasi dan Litbang JIWASRAYA

Sebagai produk yang hampir homogen dengan pesaing, maka inovasi mutlak diperlukan untuk memenangkan persaingan. Produk-produk JIWASRAYA diluncurkan adalah sudah melalui proses penelitian dan pengembangan dengan mempertimbangkan aspek pesaing, aspek pasar dan aspek profitabel serta mudah untuk dijual agen / agensi dengan inovasi dari sisi *gymnack* produk yang dituangkan dlama fitur produk.

e. Jaringan distribusi yang tersebar luas dan jumlah agen yang besar.

Jaringan distribusi / cabang merupakan faktor penting bagi kesuksesan industri asuransi jiwa. Saat ini JIWASRAYA mempunyai 17 *regional office* yang mencakup semua wilayah pemasaran di Indonesia, 8 perusahaan agensi dan melakukan strategi aliansi dengan berbagai perusahaan dan bank.

f. Potensi pasar yang masih besar

Peluang pasar yang masih luas (rata-rata pertumbuhan premi 20%), terutama potensi pasar korporat di daerah, merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan pemasaran JIWASRAYA.

E. Permasalahan yang terjadi pada Implementasi Strategi Pemasaran JIWASRAYA

Permasalahan utama dalam hal pengimplemtasian strategi pemasaran JIWASRAYA adalah meliputi :

1. Masalah Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan faktor penting yang mempengaruhi kesuksesan implementasi strategi pemasaran JIWASRAYA. Masalah sumber daya manusia yang timbul dalam implementasi strategi pemasaran JIWASRAYA adalah kompetensi agen dalam memasarkan produk-produk perusahaan, kompetensi ini meliputi pelayanan kepada calon pemegang polis, kapabilitasnya terhadap pengetahuan produk, kapabilitas terhadap kemampuan memasarkan produk asuransi jiwa.

Masalah sumberdaya manusia lainnya yang muncul dalam implementasi strategi pemasaran JIWASRAYA adalah layanan *call centre* sebagai *direct marketing* dan layanan *after service* dari karyawan *back office* JIWASRAYA dalam hal pelayanan purna jual.

2. Masalah Tehnologi

Tehnologi dalam hal memasarkan produk JIWASRAYA yang jadi masalah adalah yang berkaitan dengan tehnologi *pra-closing*. Tehnologi *pra-closing* ini adalah berguna untuk menginventarisasi bank data calon pemegang polis yang sudah pernah ditawarkan produk oleh agen satu tahun ke belakang. Tehnologi ini juga diperlukan untuk dapat menyusun strategi *push and pull*.

3. Dalam hal sumberdaya manusia

Sumberdaya manusia JIWasRAYA adalah agen dan pegawai dinas dalam (administrasi dan umum). JIWasRAYA setiap saat melakukan peningkatan kapabilitas dan kompetensi agen-agensya dengan mendirikan lembaga pendidikan dan pelatihan agen. Terhadap karyawan dinas dalam (pegawai administrasi dan umum) JIWasRAYA secara berkala melakukan peningkatan kompetensi dan kapabilitas dengan melakukan *workshop* dan kursus-kursus bekerja sama dengan lembaga pendidikan yang kredibel.

4. Dalam hal promosi

JIWasRAYA melakukan promosi adalah *above the line*, namun secara rutin dan berkala JIWasRAYA juga melakukan *customer gathering* untuk memelihara komunikasi kepada pemegang polis. Program promosi JIWasRAYA juga disesuaikan dengan segmen calon pemegang polis, misalnya : ikut mensponsori kegiatan-kegiatan sekolah (SD, SMP, SMA), turut serta sebagai sponsor dalam kegiatan-kegiatan keprofesian.

Penyempurnaan transformasi strategi pemasaran ini secara terus menerus dan berkesinambungan telah dilakukan JIWasRAYA untuk dapat melakukan ekspansi dan meningkatkan *share* pendapatan premi dalam industri dan menekan dan mengendalikan biaya operasional.

Tahun	Pendapatan Premi	Rasio	Biaya Operasional	Rasio
2010	3.613.325.344.000	31.81%	486.799.456.000	-42.39%
2011	4.762.823.928.000		280.428.739.000	

Dari tabel di atas memperlihatkan keberhasilan transformasi strategi pemasaran JIWASRAYA, namun dari hasil survey ada beberapa hal yang perlu disempurnakan dalam strategi pemasarannya untuk dapat tetap eksis dan bertumbuh dalam pasar industri asuransi jiwa.

Beberapa hal yang dilakukan JIWASRAYA untuk menyempurnakan strategi pemasarannya :

1. Dalam hal produk

Produk JIWASRAYA dalam penilaian pemegang polis sudah memenuhi harapan dalam hal manfaat, namun demikian direktorium pemasaran kantor pusat JIWASRAYA mempunyai kegiatan secara berkala melakukan *benchmarking* produk JIWASRAYA dengan produk pesaing.

2. Dalam hal distribusi pemasaran

Perusahaan JIWASRAYA telah memiliki jaringan pemasaran yang luas, hal ini terbukti dari pendapat pemegang polis bahwa sebagian besar pemegang polis sumber referensi mereka memilih produk JIWASRAYA adalah faktor agen / agensi. Namun demikian JIWASRAYA terus mengembangkan jaringan pemasaran dengan terus menambah perusahaan agensi dan setiap saat merekrut agen individual di seluruh Indonesia.

3. Organisasi Pemasaran yang Tidak Ramping

Permasalahan yang muncul dalam hal organisasi pemasaran yang tidak ramping ialah banyaknya kantor *regional office*. Di seluruh Indonesia terdapat 17 kantor *regional office* yang fungsinya sama satu dengan yang lain. Satu kantor *regional office* hanya mengendalikan suatu daerah pemasaran yang tidak luas, sementara suatu *regional office* harusnya dapat berfungsi sebagai kantor koordinasi yang dapat meliputi koordinasi yang luas pada organisasi level di bawahnya yakni kantor *branch office* dan kantor *area office* yang langsung bersentuhan dengan calon pemegang polis.

Pegawai atau karyawan yang berada di kantor *regional office* fungsi dan tugas pokoknya hampir sama dengan tugas pokok dan fungsi pegawai di kantor *branch office*, bahkan pencetakan polis yang tadinya kewenangan kantor *regional*, saat ini telah dialihkan kepada kantor *branch office*.

F. Penyempurnaan Strategi Pemasaran JIWasRAYA

Pada akhir tahun 2010, pendapatan premi JIWasRAYA bertumbuh 31% terhadap pendapatan rasio biaya operasional pada tahun 2011 dibandingkan tahun 2010, pertumbuhannya adalah -42.39% (minus 42.39%).

Tabel 4.38
Pendapatan Premi dan Biaya Operasional JIWasRAYA

Tahun	Pendapatan Premi	Rasio	Biaya Operasional	Rasio
2008	2.317.679.699.000	2%	469.397.580.000	-14.03%
2009	2.335.682.370.000	54.7%	403.543.250.000	20.63%

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari hasil pembahasan dan temuan terhadap identifikasi kebijakan strategi pemasaran dan implementasinya dapat disimpulkan bahwa pada jenjang yang ada dalam hirarki pelanggan, produk asuransi JIWASRAYA telah mengandung produk yang disempurnakan yaitu manfaat yang melebihi harapan pelanggan, dimana produk asuransi JIWASRAYA ditambahkan manfaatnya yakni manfaat investasi jangka panjang dan manfaat klaim jatuh tempo bebas pajak.

Dalam hal segmentasi pasar, JIWASRAYA telah memenuhi dua variabel yang sering digunakan peneliti untuk mensegmentasi pasar konsumen yaitu karakteristik konsumen dengan melihat faktor-faktor geografis, demografis dan psikologis serta respon konsumen terhadap manfaat yang dicarinya, situasi penggunaan dan merek.

Dalam hal memilih dan menentukan keputusan membeli produk, pemegang polis JIWASRAYA sumber referensinya adalah agen/agensi atau sales marketingnya sementara kegiatan iklan atau promosi JIWASRAYA yang banyak dilihat oleh pemegang polisnya adalah melalui media cetak dan media elektronik. Strategi posisi harga yang ditempuh oleh JIWASRAYA adalah strategi posisi harga produk kualitas tinggi harga produk tinggi lazim dikenal dengan strategi premium (Premium Strategi).

Temuan dan pembahasan terhadap kompetensi inti JIWASRAYA berkaitan dengan strategi pemasaran produk produknya dapat disimpulkan bahwa JIWASRAYA masih memiliki kesempatan untuk mengembangkan produk-produknya dengan memanfaatkan potensi pasar korporasi yang masih terbuka luas dan menerapkan strategi agresif dengan push and pull. Dari hasil analisis faktor internal JIWASRAYA dapat disimpulkan bahwa JIWASRAYA mempunyai posisi internal yang kuat dimana nama baik perusahaan (Corporate Branding) yang ditunjang jaringan pemasaran yang luas serta kesetiaan pemegang polis (nasabah) atau customer loyalti merupakan dampak terbesar pada kinerja perusahaan dalam pencapaian pendapatan premi.

Dari faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan strategi pemasaran JIWASRAYA dapat disimpulkan adalah manfaat produk yang menarik, keagresifan sales (marketing) kemudian faktor aman karena BUMN, serta iklan dan promosi yang dilihat pemegang polis. Pelaksanaan atau implementasi transformasi strategi pemasaran JIWASRAYA dapat disimpulkan telah berhasil menaikkan pendapatan premi bertumbuh diatas rata-rata industri dan berhasil menurunkan biaya operasional bertumbuh dibawah rata-rata industri

Market Share JIWASRAYA pada industri asuransi jiwa meningkat yang tadinya urutan ke dua belas pada tahun dua ribu tujuh menjadi urutan ke sembilan pada tahun dua ribu sepuluh. Permasalahan yang terjadi pada implemnetasi strategi pemasaran JIWASRAYA dapat disimpulkan bahwa kompetensi agen masih belum seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, teknologi pra-closing masih menjadi suatu permasalahan bagi efektivitas kegiatan operasional

pemasaran, organisasi pemasaran yang tidak ramping menjadi salah satu kendala mengefektifkan dan mengefisiensikan biaya operasional.

B. Saran

Beberapa hal yang dapat disarankan kepada manajemen PT Asuransi Jiwasraya (Persero) sebagai implikasi manajerial yakni meningkatkan kompetensi agen dalam memasarkan produk-produk perusahaan yang meliputi pelayanan kepada calon pemegang polis, kapabilitasnya terhadap pengetahuan produk dan performance diri. Disarankan agar JIWASRAYA memperbaiki dan mendayagunakan Call Center sebagai direct marketing dan meningkatkan kemampuan karyawan back office dan sales marketing dalam hal layanan after sales service.

Kegiatan promosi dan iklan JIWASRAYA disarankan agar lebih diintensifkan melalui media cetak dan media elektronik, masalah teknologi pra-closing adalah sesuatu yang disarankan untuk di wujudkan dalam proses kegiatan pemasaran perusahaan kedepan untuk mengantisipasi persaingan. Organisasi yang tidak ramping yang membuat biaya operasional tidak efisien disarankan agar dilakukan pembenahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. (2001). *Developing business strategies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Astuti, S.W. (2009). *Manajemen pemasaran*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Belch, G.E. (2001). *Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective, 5th edition*. New York: The Mc Graw – Hill Companies, Inc.
- Boyd, H.W., Walker, O.C., & Larreche, J.C. (1998). *Marketing manajemnt: A strategic approach with a global orientation, 3rd edition*. USA: The Mc Graw – Hill Companies, Inc.
- Brahmawati, I.A. (2009). *Pengaruh kinerja produk, pelayanan dan sumber daya manusia terhadap niat pembelian ulang melalui citra perusahaan dan kepuasan pelanggan PT. Asuransi Jiwasraya*. Tesis yang tidak dipublikasikan. Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Surabaya.
- Brown, J.L. (2002). *Insurance administration*. Life Office Management Association (LOMA) Inc. Georgia.
- Cap, J.L., Falk, K.L. (2004). *Insurance administration*. Life Office Management Association (LOMA) Inc. Georgia.
- Christianta, B. (2010). *Manajemen strategik*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Craven, D.W. (2008). *Strategic marketing, 9th edition*. New York: The Mc Graw – Hill Companies, Inc.
- Caricone, P. (2011). *Insurance and employee benefits*. Nills – Publishing Co. International Journal, 21 (3), 146 – 152.
- Daryanto. (2011). *Manajemen pemasaran: Sari kuliah*. Bandung: PT. Sarana Tutorial Nurani Sejahtera.
- David, F.R. (2009). *Strategic management, 12th edition*. Pearson Prentice Hall. Upper Saadle River, New Jersey.
- Gaol, L.P. (1998). *Pengaruh premi, klaim terhadap laba perusahaan asuransi pada kerusuhan Mei 1998 di Indonesia*. Tesis yang tidak dipublikasikan. Magister Manajemen Universitas Indonesia. Jakarta.
- Ginting, R.CH. (2012, 7 Juni),. *Inhealth membantu mewujudkan biaya kesehatan yang lebih rasional bagi perusahaan dalam Bisnis Indonesia halaman m5*.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization, 4th edition*. South – Western College Publishing.

- Husein, U. (2010). *Desain penelitian manajemen strategik: Cara mudah meneliti masalah – masalah manajemen strategik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Jain, S.C. (1999). *Marketing planning and strategy, 6th edition*. New Jersey: South Western College Publishing.
- Jones, H.E., Long, D.L. (2002). *Insurance principal: Life, annuity and health*. Life Office Management Association (LOMA) Inc. Georgia.
- Kasali, R. (1998). *Membedik pasar indonesia, segmentasi targeting positioning*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P.(2003). *Marketing management, an Asian perspective*. Singapore: Prentice Hall.
- Leidecker, J.K., Bruno, A.V. (1991). *Identifying and using critical success factor pada strategic planning: Selected readings*. Long Range Planning, 17 (1), P. 23 – 32.
- Long, D.L., Morton, G.A. (1992). *Principles of life and health insurance. Second edition*. Life Office Management Association (LOMA) Inc. Georgia.
- Lovelock, C.H., Wright, L.K. (1999). *Principles of service marketing and management*. Prentice – Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Marpaung, K.A. (2012, 7 Juni). *Menyoal pembatalan polis asuransi dalam Bisnis Indonesia halaman 2*.
- Milliken, R. (1989). *Malcolm Baldrige National Quality Award*. New York: The Free Press.
- Moschis, G.P. (2010). *Segmentation demand for long term care insurance among mature consumers*. International Journal. Services marketing quarterly: Jan – Mar, Vol. 31 Issue 1, P. 106 – 115, 10P, 4 charts.
- Mulligan, E.A. (2002). *The accounting function and management accounting in life insurance companies*. Life Office Management Association (LOMA) Inc. Georgia.
- Naveed, A., Zultqar, A., & Ahmad, U. (2011). *Determinants of performance: A case of life insurance sector of pakistan*. International journal. Euro Journals Publishing, Inc.
- Pearce, J.A. & Robinson, Jr., R.B. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and contract*. Singapore: Mc Graw – Hill.
- Pearce, J.A. & Robinson, Jr., R.B. (2003). *Strategic management, 8th edition*. New York: Mc Graw – Hill Companies.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

- Porter, M.E. (1996). *On competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rahim, H. (2011, 1 Desember). *Insurance minded di indonesia dalam Bisnis Indonesia hal VI*.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. New Jearsey: Prentice Hall.
- Siddiqui, M.H. (2010). *Measuring the customer perceived service quality for life insurance services: An empirical investigation*. International journal. Published by Canadian Center of Science and Education.
- Sudarsono. (2000). *Pengantar ekonomi mikro*. Jakarta: Pusat Penelitian Universitas Terbuka.
- Sukirno, S. (1997). *Pengantar ekonomi mikro*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Stone, G. (2000). *Insurance company operation*. Life Office Management Association: (LOMA) Inc. Georgia.
- Walker Ir. O.C., Boyd Ir, H. & Larreche, J. (1999). *Marketing strategy: A decision – focused approach, 4th edition*. New York: The Mc Graw – Hill Companies, Inc.
- Wardani, S.K.D. (2002). *Analisis faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan dan relevansinya terhadap peningkatan kinerja penjualan*. Jurnal Sains Pemasaran Indonesia. Volume I, No.3, Desember, Halaman 292 – 306.
- Watson, G.H. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (2000). *Strategic management & business policy*. New Jearsey: Prentice Hall.
- Widodo, S. (2010). *Faktor – faktor internal yang mempengaruhi laba perusahaan asuransi jiwa*. Tesis yang tidak dipublikasikan, Magister Management Universitas Budi Luhur. Jakarta.
- Yuningsih, L. (2007). *Faktor – faktor yang mempengaruhi profit perusahaan asuransi jiwa di indonesia*. Tesis yang tidak dipublikasikan, Magister Management Universitas Budi Luhur, Jakarta.

Lampiran 1. Contoh Kuesioner Faktor Eksternal dan Faktor Internal

Bapak/Ibu yang terhormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tesis kami yang berjudul “Analisis Pengaruh Transformasi Strategi Pemasaran PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Terhadap Kenaikan Pendapatan Premi Dan Menurunkan Biaya Operasional”, kami mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner terlampir.

Kuesioner tersebut mengenai faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) dalam pemasaran produk-produknya, mohon diisi sesuai pendapat Bapak/Ibu. Berikut petunjuk pengisian bobot dan nilai untuk Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1. Faktor-faktor Eksternal

- a. Kolom 1 : Berisi faktor-faktor eksternal yang dihadapi Jiwasraya dalam pemasaran produk-produknya. Apabila terdapat faktor-faktor lain yang belum disebutkan, mohon agar menambahkan di bagian lain-lain.
- b. Kolom 2 : Memberi bobot setiap faktor dengan kisaran nilai antara 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat / paling penting). Bobot mencerminkan dampak yang ditimbulkan faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan saat ini. Semakin tinggi bobot, semakin penting pula faktor tersebut

bagi kesuksesan perusahaan di masa kini dan masa mendatang. **Total bobot untuk peluang dan ancaman berjumlah sama dengan 1,0.**

- c. Kolom 3 : Memberikan **nilai** dari setiap faktor dengan kisaran **nilai antara 1 sampai 4**. Nilai mencerminkan respon perusahaan saat ini terhadap faktor tersebut atau merupakan penilaian tentang seberapa baik perusahaan menghadapi tiap faktor eksternal tersebut. Dengan kata lain nilai mencerminkan efektivitas strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor – faktor lingkungan eksternal **1 = respon sangat buruk, 2 = respon rata – rata, 3 = respon diatas rata – rata, 4 = respon sangat bagus.**

Tabel 2. Faktor-faktor Internal

- a. Kolom 1 : Berisi faktor-faktor internal yang dihadapi Jiwasraya dalam pemasaran produk-produknya. Apabila terdapat faktor-faktor lain yang belum disebutkan, mohon agar menambahkan di bagian lain-lain.
- b. Kolom 2 : Memberi **bobot** setiap faktor dengan **kisaran nilai antara 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting)**. Bobot yang diberikan pada setiap faktor menunjukkan pentingnya kesuksesan faktor tersebut dalam industri di mana perusahaan berada. Semakin tinggi bobot, semakin besar dampak faktor tersebut pada kinerja organisasi. **Total bobot untuk kekuatan dan kelemahan sama dengan 1,0.**

- c. Kolom 3 : Memberikan **nilai** dari setiap faktor dengan kisaran **nilai antara 1 sampai dengan 4**. **Nilai 1** menyatakan **kelemahan utama atau sangat lemah**, **2 = kelemahan minor**, **3 = kekuatan minor**, dan **4 = kekuatan utama**. Jadi setiap kelemahan dinilai 1 dan 2, sedangkan kekuatan dinilai 3 dan 4.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,

Edward Efendi Silalahi

Universitas Terbuka

Nama :
 Pangkat / Jabatan :
 Jenis Kelamin : 1. Laki-laki 2. Perempuan
 Usia : 1. < 30 tahun 2. 30-40 tahun 3. >40-50 th 4. >50 th
 Pendidikan : 1. D3 2. S1 3. S2 4. S3

Tabel 1. Faktor-faktor Eksternal

Faktor Lingkungan Luar (Kolom 1)	Bobot (Kolom 2)	Nilai (Kolom 3)
PELUANG		
1. Potensi pasar korporasi		
2. Potensi pasar distribusi luas (di daerah)		
3. Diversifikasi saluran distribusi tambahan (GAS, Bancass, Sinergi Aliansi)		
4. Meningkatnya insurance minded (premi industri tumbuh 22%)		
ANCAMAN		
1. Produk kompetitor		
2. Agen kompetitor		
3. Tingkat suku bunga dan fluktuasi kurs		
4. Regulasi saluran distribusi		
5. Kondisi ekonomi, sosial & politik		
6. Internal Marketer Culture		
TOTAL	1,00	

Tabel 2. Faktor-faktor Internal

Faktor Lingkungan Dalam (Kolom 1)	Bobot (Kolom 2)	Nilai (Kolom 3)
KEKUATAN		
1. Corporate Branding		
2. Jaringan pemasaran yang luas		
3. Jumlah agen besar		
4. Customer loyalty		
5. Marketer loyalty		
6. Repeat business dari eksisting customer		
KELEMAHAN		
1. Produktifitas agen rendah		
2. Knowledge / kapabilitas agen rendah		
3. Performa profil agen kurang menarik		
4. Struktur Organisasi Pemasaran tidak ramping		
5. Tidak memiliki sales kit standar		
6. Tidak memiliki IT Support pra-closing		
7. Biaya operasional tidak berdasarkan kinerja		
TOTAL	1,00	

Apa yang membuat Bapak/Ibu memilih produk Jiwasraya :

1. Proses yang cepat
2. Manfaat yang menarik
3. Biaya premi yang relatif murah
4. Pelayanan yang baik
5. Aman, karena merupakan BUMN
6. Persyaratan dokumen yang mudah
7. Lain-lain

Beberapa lama telah menjadi nasabah Jiwasraya :

- | | |
|-----------|--------------|
| 1. < 1 th | 3. > 4-10 th |
| 2. 1-4 th | 4. > 10 th |

Daftar pertanyaan :

1. Apakah Bapak/Ibu pernah melihat / mendengar iklan produk Jiwasraya?
 1. Ya
 2. Tidak
2. Jika ya, di mana Bapak/Ibu melihat iklan tersebut?

1. Media cetak	4. Billboard	7. Lainnya.....
2. Televisi	5. Internet	
3. Spanduk/baliho	6. Radio	
3. Berhubungan dengan pertanyaan di atas, bagaimana persepsi Bapak/Ibu terhadap iklan Jiwasraya tersebut?

a. sangat kurang	d. sangat baik
b. kurang	e. tidak tahu
c. baik	

4. Apakah program-program promosi produk Jiwasraya cukup menarik perhatian sebagaimana program yang dilakukan perusahaan pesaing?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
5. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu terhadap keagresifan petugas penjualan Jiwasraya?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
6. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu terhadap kemudahan menghubungi petugas penjualan Jiwasraya untuk mendapatkan informasi mengenai permohonan asuransi?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
7. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap penjelasan informasi produk Jiwasraya (misalnya mengenai persyaratan, fitur produk, dll) dari petugas penjualan Jiwasraya?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu

8. Bagaimana pelayanan petugas penjualan asuransi Jiwasraya?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
9. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu berkaitan dokumen yang dipersyaratkan?
- a. sangat kurang (sangat rumit dan berbelit-belit)
 - b. kurang (lebih rumit, lebih banyak dari pada yang diminta pesaing)
 - c. baik (standar, sesuai yang diminta asuransi pesaing)
 - d. sangat baik (lebih sederhana dari pada yang diminta asuransi pesaing)
 - e. tidak tahu
10. Apakah manfaat sudah menarik dibanding asuransi pesaing?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
11. Apakah premi sudah kompetitif dibanding asuransi pesaing?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
12. Apakah fitur produk Jiwasraya (besarnya uang asuransi, jangka waktu atau masa asuransi, biaya premi, dll) sudah menarik dibanding asuransi pesaing?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu

13. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap lamanya proses pencetakan polis?
- a. sangat kurang (berkisar 21 hari)
 - b. kurang (berkisar 10-20 hari)
 - c. baik (berkisar 3-7 hari)
 - d. sangat baik (kurang dari 3 hari)
 - e. tidak tahu
14. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap pelayanan dan keramahan petugas / pegawai Jiwasraya dalam pembuatan polis?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
15. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap pelayanan seksi / bagian pertanggung jawaban data maupun pada saat penandatanganan surat permintaan (SP) asuransi jiwa?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
16. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap kejelasan informasi mengenai syarat-syarat polis Jiwasraya?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu

17. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap kenyamanan ruangan penandatanganan surat permintaan (formulir SP) asuransi Jiwasraya?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
18. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap kecepatan proses dari formulir SP sampai menjadi polis?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
19. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap *after sales services* yang diberikan Jiwasraya seperti pengiriman informasi produk-produk?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu
20. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap penanganan komplain yang diberikan Jiwasraya?
- a. sangat kurang
 - b. kurang
 - c. baik
 - d. sangat baik
 - e. tidak tahu

21. Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap kualitas layanan Call Centre Jiwasraya?

- a. sangat kurang
- b. kurang
- c. baik
- d. sangat baik
- e. tidak tahu

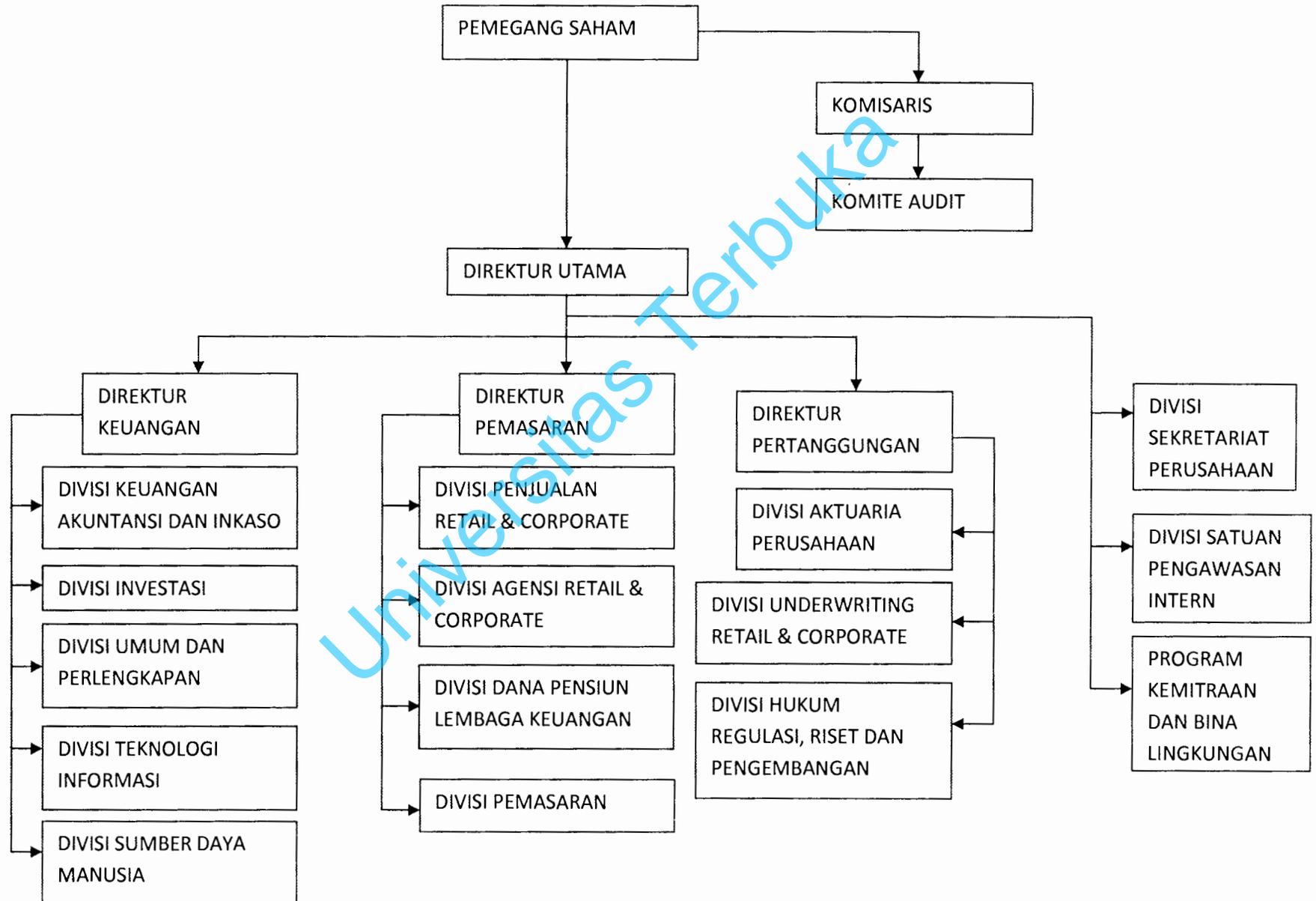
Input / Masukan :

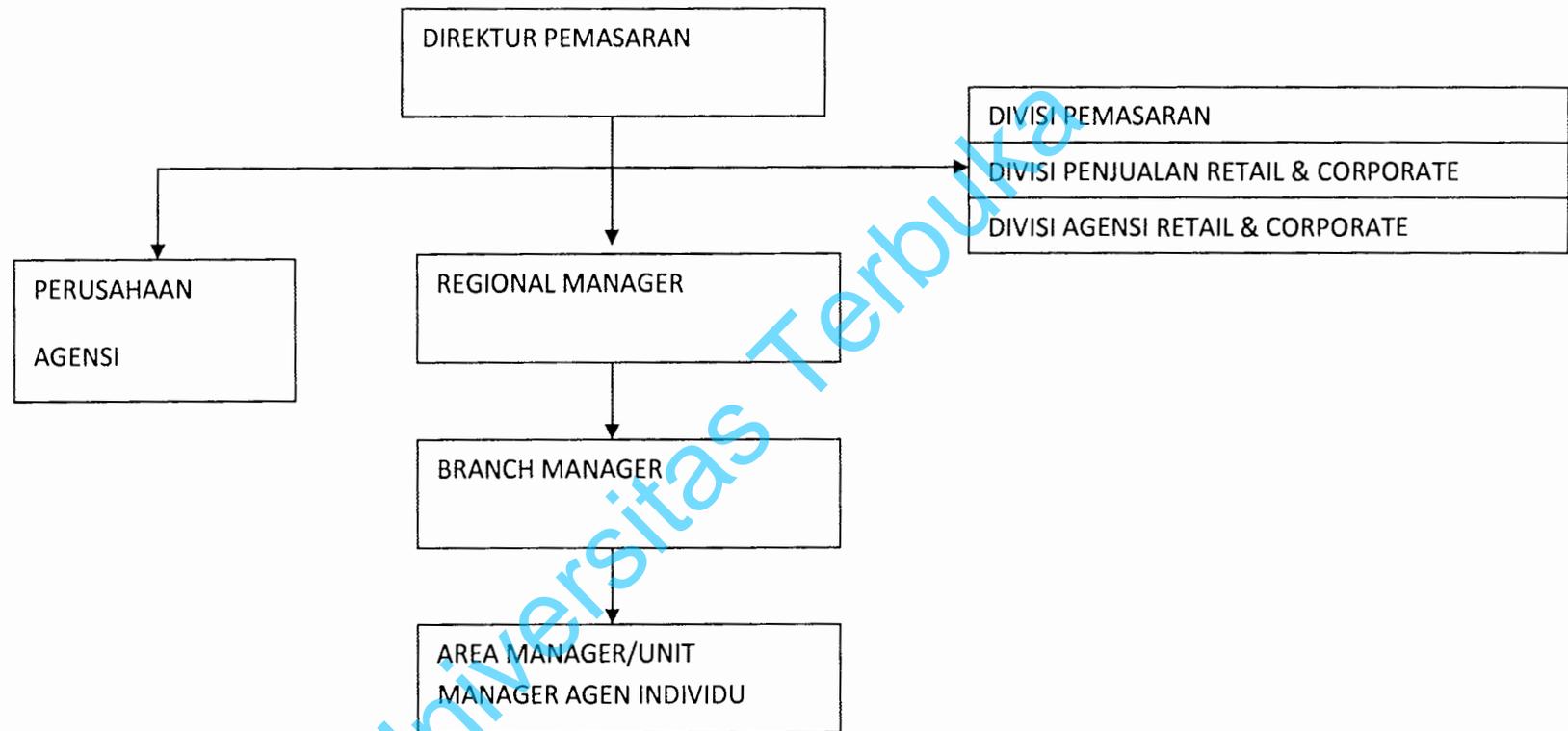
Kami mengucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu yang telah memberikan masukan demi peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja asuransi Jiwasraya.

Hormat kami,

Edward Efendi Silalahi

LAMPIRAN 3 : STRUKTUR ORGANISASI PT. ASURANSI JIWASRAYA



LAMPIRAN 4 : STRUKTUR ORGANISASI PEMASARAN PT ASURANSI JIWasRAYA (PERSERO)

LAMPIRAN 5. RANTAI NILAI PROSES PENUTUPAN ASURANSI DI JIWASRAYA

