

BAB IV

ANALISIS MASALAH DAN FORMULASI STRATEGI

4.1. Pendahuluan

Analisis masalah penelitian ini dilakukan dengan menganalisa kondisi eksternal perusahaan. Analisis eksternal dibagi menjadi dua bagian. Pada bagian pertama di bahas analisis lingkungan makro, di mana akan diuraikan kondisi eksternal perusahaan yang berkaitan dengan industri asuransi kerugian syariah yang meliputi aspek politik dan perundangan, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi. Pada bagian kedua dibahas analisis industri dengan menggunakan teori Lima Kekuatan Porter. Hasil dari analisis eksternal ini adalah (a) peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi industri asuransi kerugian syariah dan (b) faktor kunci sukses. Kemampuan Jasindo Takaful merespon lingkungan eksternal diukur dengan bantuan matriks EFE.

Analisis internal berisi uraian kondisi internal Jasindo Takaful yang meliputi fungsi manajemen. Analisis pesaing berisi uraian kondisi internal pesaing. Perbandingan kondisi internal Jasindo takaful terhadap kondisi internal pesaing didasarkan pada faktor kunci sukses. Posisi relatif Jasindo Takaful terhadap para pesaingnya diperoleh dengan bantuan CPM (*Competitive Profile Matrix*) dan dievaluasi lebih lanjut dengan matriks IFE.

Strategi dirumuskan dengan bantuan matriks IE dan alternatif strategi dikembangkan dengan matriks SWOT. Selanjutnya pemilihan prioritas strategi dilakukan dengan QSPM. Program implementasi strategi dibuat sejalan dengan pengembangan dan perumusan strategi yang dihasilkan dari tahap sebelumnya dan dibahas berdasarkan fungsional perusahaan.

4.2. Analisis Eksternal

Perumusan faktor-faktor lingkungan eksternal didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan nara sumber yang menghasilkan faktor eksternal. Dalam analisis ini pembobotan melibatkan konsultan dan penentuan *rating*

melibatkan jajaran manajemen yang terdiri dari Direktur Operasi Ritel, Kepala Divisi Perencanaan (dibantu staf senior Tim Pengembangan Jasindo Takaful) serta Kepala Cabang Jasindo Takaful. Pemilihan responden dalam analisis faktor eksternal dilakukan dengan metode *Purposive Non Sampling* di mana pemilihan responden berdasarkan faktor pengetahuan dan keahlian terhadap industri ini.

Bobot terhadap kondisi faktor eksternal dan rating terhadap menarik tidaknya kondisi eksternal tersebut menghasilkan penilaian terhadap faktor-faktor eksternal. Bobot terhadap faktor eksternal menggambarkan tingkat kepentingan relatif dari faktor eksternal tersebut agar berhasil memenangi persaingan dalam industri asuransi kerugian syariah.

4.2.1. Analisis Makro

Analisis makro merupakan analisis kondisi makro Indonesia untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman pada bidang politik dan kebijakan pemerintah pada industri asuransi, perekonomian, sosial budaya dan teknologi yang memiliki pengaruh secara signifikan terhadap perkembangan industri asuransi syariah di Indonesia.

4.2.1.1. Analisis Politik dan Kebijakan Perasuransian

a. Kondisi Politik

Mencermati perkembangan politik di Indonesia saat ini, prediksi ke depan masih menimbulkan tanda tanya bagi dunia industri. Terlebih menjelang Pemilu 2009 nanti dan berubahnya perekonomian global yang mempengaruhi perekonomian nasional.

Sejarah politik nasional mencatat bahwa Indonesia cukup berhasil mengadakan Pemilu baik skala nasional (Pemilu 2004) maupun lokal yaitu pemilihan gubernur DKI Jakarta yang dapat dijadikan salah satu ukuran, mengingat DKI Jakarta merupakan daerah ibukota Indonesia (Kompas; 7 September 2005 dan 14 Desember 2007). Namun kondisi tersebut tidak dapat disimpulkan sebagai stabilitas politik yang baik dengan mengabaikan kejadian politik lainnya seperti adanya kisruh Pilkada di daerah-

daerah seperti Maluku, Makasar yang menunjukkan bahwa adanya potensi instabilitas politik yang dapat mengganggu perkembangan industri.

b. Persyaratan Modal di Setor

Berdasarkan PP No.63/1999 tentang perubahan atas PP No.73/1992 tentang penyelenggaraan usaha perasuransian, persyaratan modal disetor bagi pendirian perusahaan baru adalah Rp.100 milyar. PP No.63/1999 mengakibatkan pendirian perusahaan asuransi baru menjadi lebih sulit karena modal awal yang besar. Selain itu pemerintah sedang menyusun peraturan pemerintah yang secara khusus mengatur permodalan asuransi syariah yang penyesuaiannya dimulai tahun 2008 di mana untuk perusahaan asuransi syariah harus memiliki modal sendiri Rp.50 milyar, sementara untuk pendirian unit syariah modal kerja yang disyaratkan adalah Rp.25 milyar .

c. Kesehatan keuangan perusahaan asuransi

Menurut Keputusan Menteri Keuangan No. 481/KMK 017/1999 tentang kesehatan keuangan perusahaan asuransi dan perusahaan reasuransi, perusahaan asuransi harus memenuhi ketentuan batas tingkat solvabilitas yang disyaratkan, yaitu sebesar *Risk Based Capital* (RBC). Melalui pendekatan RBC, kebutuhan permodalan antara satu perusahaan dan perusahaan yang lain berbeda, tergantung dari tingkat risiko kerugian yang mungkin timbul sebagai akibat dari deviasi dalam pengelolaan kekayaan dan kewajiban yang dimiliki masing-masing perusahaan. Bagi perusahaan yang sudah beroperasi tidak ada kewajiban untuk menaikkan modalnya, tetapi menyesuaikan dengan RBC.

d. Perusahaan Asuransi *Captive*

Perusahaan asuransi *captive* didefinisikan sebagai perusahaan asuransi yang didirikan oleh induk perusahaan atau anak perusahaan lainnya dari induk perusahaan yang sama yang tidak bergerak di bidang asuransi, untuk melakukan transaksi usaha jasa asuransi atau reasuransi, baik secara khusus untuk kepentingan perusahaan induk maupun melakukan bisnis asuransi dan reasuransi dari sumber-sumber lain. Dengan demikian perusahaan asuransi *captive* memperoleh kedudukan monopoli dari perusahaan induk untuk penutupan asuransi yang menjadi kepentingan

perusahaan induknya. Hal ini dibenarkan oleh UU No.2/1992 tentang usaha perasuransian yang menganut azas kebebasan penanggung (pasal 6 ayat 1).

4.2.1.2. Analisis Ekonomi

Menurut Purnomo & Zulkieflimansyah (2007:23) keadaan ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Faktor ekonomi mengacu kepada sifat, cara dan arah dari perekonomian di mana suatu perusahaan akan atau sedang berkompetisi. Berdasarkan data yang diperoleh dari Bank Indonesia, beberapa indikator perekonomian dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Indikator pertumbuhan PDB menunjukkan peningkatan, di mana pada tahun 2002 memiliki pertumbuhan 4.4%, mengalami peningkatan menjadi 6.3% pada tahun 2007
- b. Tingkat inflasi dapat ditekan pada level 6.29% pada tahun 2007
- c. Suku bunga investasi mengalami penurunan hingga 8,00% pada tahun 2007
- d. PDB menurut usaha di bidang jasa mengalami peningkatan menjadi 6,6% di tahun 2007

Tabel 13. Indikator Makro Perekonomian Indonesia 2002-2007

INDIKATOR MAKRO EKONOMI	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Pertumbuhan PDB	4,4	4,7	5,0	5,7	5,5	6,3
Inflasi	10,03	6,90	6,70	9,75	6,03	6,29
Nilai Tukar (Rp/US\$) Rata-Rata	9.318	8.572	8.940	9.713	9.167	9.140
Suku Bunga SBI (1 bulan)	12,93	8,31	7,43	12,75	9,75	8,00
PDB Menurut Lapangan Usaha						
Pertanian	3,2	3,8	2,8	2,7	3,4	3,5
Pertambangan & Penggalian	5,3	-1,4	-4,5	3,2	1,7	2,0
Industri Pengolahan	5,5	5,3	6,4	4,6	4,6	4,7
Listrik, Gas & Air Bersih	3,9	4,9	5,3	6,3	5,8	10,4
Bangunan	8,4	6,1	7,5	7,5	8,3	8,6
Perdagangan, Hotel & Restoran	6,4	5,4	5,7	8,3	6,4	8,5
Pengkangkutan & Komunikasi	3,8	12,2	13,4	12,8	14,4	14,4

Keuangan, Jasa Perusahaan		6,7	7,7	6,7	5,5	8,0
Jasa-Jasa		4,4	5,4	5,0	6,2	6,6
Suku Bunga						
PUAB (<i>overnight</i>)	12,42	8,18	6,86	10,03	5,97	6,50
Deposito (1 bulan)	12,81	6,62	6,43	10,43	8,96	7,19
Kredit Modal Kerja	18,25	15,07	13,41	15,18	15,07	13,00
Kredit Investasi	17,82	15,68	14,05	14,92	15,1	13,01

Sumber : www.bi.go.id (Laporan Perekonomian)

Dari indikator-indikator di atas dapat dijelaskan bahwa meningkatnya PDB dari tahun ke tahun mengindikasikan meningkatnya konsumsi masyarakat, investasi dan ekspor. Kemudian inflasi yang secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan di sektor riil serta daya beli masyarakat, dapat ditekan sehingga biaya produksi dapat lebih efisien yang akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan di satu sisi dan di lain sisi daya beli masyarakat akan meningkat pula.

Variabel lain yaitu tingkat suku bunga yang rendah akan mendorong pertumbuhan ekonomi di sektor riil ke arah yang lebih baik serta mempengaruhi keputusan pelaku usaha untuk melakukan investasi. Sektor riil yang bergerak memberikan peluang peningkatan permintaan pelaku usaha atas asuransi umum/kerugian termasuk usaha asuransi kerugian syariah.

Berdasarkan angka-angka yang ditunjukkan pada indikator ekonomi secara umum kondisi perekonomian tahun 2007 menunjukkan kinerja yang membaik, tercermin pada pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dan inflasi yang relatif stabil. Perekonomian Indonesia pada tahun 2008 diperkirakan akan menghadapi tantangan berat berupa tingginya tekanan harga komoditas internasional bersamaan dengan risiko anjloknya pertumbuhan ekonomi dunia. Berdasarkan sektor ekonomi, prakiraan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2008 akan didukung oleh industri pengolahan, sektor perdagangan, hotel dan restoran, serta sektor pengangkutan dan komunikasi. Secara lebih kongkrit perasuransian di tahun 2008 masih berkembang dengan baik terutama :

- Sektor pertanian
- Sektor perikanan
- Barang-barang konsumtif rumah tangga seperti rumah dan kendaraan bermotor

- Sektor perbankan yang terkait dengan pembiayaan dalam bentuk investasi maupun produk-produk rumah tangga (*consumer product*).

Kondisi-kondisi tersebut di atas memerlukan antisipasi setiap perusahaan asuransi yang ingin mempunyai kinerja yang baik antara lain adalah dengan terus melakukan inovasi dalam bentuk diversifikasi produk dan perluasan pasar. Pertumbuhan ekonomi yang membaik akan berdampak pada tingginya iklim usaha dan investasi di Indonesia, artinya pertumbuhan usaha dan investasi memiliki daya tarik bagi investor asing dan lokal untuk melakukan pengembangan usaha dan usaha baru, hal ini berakibat kebutuhan akan perlindungan asuransi kerugian akan bertambah.

Program pemerintah yang sedang ditunggu para pelaku pasar adalah penerbitan *sukuk* (obligasi syariah) pemerintah yang mencapai 15 triliun rupiah. Dampak penerbitan sukuk secara otomatis akan mendorong pertumbuhan industri asuransi syariah Indonesia, karena berbagai proyek yang dibiayai wajib menggunakan asuransi berbasis syariah. Industri asuransi kerugian akan merasakan dampak positif terlebih dahulu dibanding industri asuransi jiwa syariah, mengingat sukuk diterbitkan untuk membiayai sektor infrastruktur yang menjadi objek perlindungan risiko asuransi kerugian syariah. (Republika on line, 22 Mei 2008)

Namun kondisi yang terjadi belakangan ini perlu diwaspadai perusahaan asuransi, selain mengamati kondisi perekonomian nasional, perekonomian dunia juga menjadi faktor utama dalam mempengaruhi perekonomian nasional, meningkatnya harga minyak dunia di atas \$100 per barel telah mempengaruhi perekonomian nasional sehingga pemerintah memutuskan untuk menaikkan harga BBM bersubsidi per tanggal 23 Mei 2008 kemarin yang kemungkinan diikuti dengan naiknya suku bunga bank (SBI) akan melemahkan daya beli masyarakat dan minat berinvestasi. Hal ini yang perlu diwaspadai perusahaan untuk menentukan strategi ke depan, terlebih dengan akan diselenggarakannya Pemilu 2009 yang kemungkinan bisa menambah ketidakstabilan perekonomian nasional.

4.2.1.3. Analisis Sosial Budaya

Penetrasi asuransi di Indonesia yang relatif rendah disebabkan oleh beberapa faktor. Berdasarkan hasil analisis dari Kompas, kontribusi industri asuransi kepada PDB di Indonesia, baru sekitar 1,66 persen dari PDB. Sementara di negara yang sudah berkembang, peran asuransi memang sangat besar. Kontribusi asuransi di Malaysia sekitar 5,4 persen, di Singapura sudah mencapai 7,5 persen PDB-nya. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa di negara tetangga asuransi memberikan kontribusi yang positif terhadap pertumbuhan ekonomi negara. (Kompas, 18 Oktober 2006).

Pertama, faktor sosio-ekonomis. Taraf ekonomi dan pendidikan yang mayoritas rendah mengakibatkan masyarakat belum memandang penting asuransi. Menurut mereka, asuransi merupakan barang mewah yang memerlukan kebendaan besar untuk memilikinya. Ini terbukti dengan adanya perbedaan kesadaran berasuransi antara masyarakat dengan pendidikan dan berpenghasilan tinggi dengan yang rendah. Kedua, faktor sosio-psikologis. Kepercayaan masyarakat bahwa nasib manusia berada di tangan kekuasaan Tuhan mengakibatkan rendahnya inisiatif untuk mengatasi segala ketidakpastian.

4.2.1.4. Analisis Teknologi

Dampak teknologi informasi (TI) pada industri asuransi cukup besar karena dapat meningkatkan *customer value* secara signifikan dan pada saat yang sama menurunkan biaya tinggi sistem distribusi tradisional secara signifikan pula. TI mampu memberi peningkatan dramatis pada kepuasan konsumen, seperti pelayanan konsumen yang lebih cepat (tidak ada atau berkurangnya waktu tunggu), laporan yang lebih akurat.

Di bidang pemasaran, TI dapat membantu menjadi media promosi, komunikasi dan informasi produk yang diintegrasikan melalui situs perusahaan yang ada di internet. Melalui teknologi internet perusahaan dapat memberikan informasi yang benar dan tepat kepada nasabah atau calon nasabah mengenai

info produk, tarif premi, kesehatan keuangan perusahaan, daftar kantor cabang, komunikasi seputar dunia asuransi kerugian bahkan komplain klaim.

4.2.2. Analisis Persaingan Industri

Analisis persaingan industri dilakukan untuk melihat tingkat persaingan pada industri asuransi syariah yang dilihat dari lima kekuatan (*five forces*) seperti yang diungkapkan oleh Porter (2007). Di dalam menganalisis persaingan industri, dilakukan dengan menggunakan metode *cross-check* antara wawancara kepada Manajemen Asuransi Syariah Takaful Jasindo dengan keberadaan data sekunder. Metode wawancara menjadi metode pengumpulan data yang utama karena keterbatasan data sekunder pada industri asuransi kerugian syariah di Indonesia. Berikut disampaikan analisis persaingan industri asuransi syariah berikut ini.

4.2.2.1. Ancaman Pendatang Baru

a. Skala ekonomis

Mengingat ketersediaan data mengenai skala ekonomis untuk seluruh bisnis asuransi kerugian tidak diperoleh, maka digunakan analogi skala ekonomis yang digunakan pada bisnis kendaraan bermotor yang di atur dalam PMK 74 tahun 2007, asumsi ini digunakan berdasarkan komposisi bisnis asuransi kerugian syariah di mana bisnis asuransi kendaraan bermotor merupakan penyumbang premi terbesar pada asuransi kerugian syariah. Berdasarkan PMK 74 rasio biaya operasional : premi total = 50% (max). Untuk memenuhi skala ekonomis, perusahaan harus mengeluarkan produk dengan rate yang kompetitif dengan luas jaminan yang menarik minat masyarakat , sehingga perusahaan memperoleh pendapatan premi setiap tahunnya. Hanya perusahaan yang sudah dikenal dan memiliki modal besar yang dapat memenuhi skala ekonomis sehingga skala ekonomis menjadi hambatan bagi pendatang baru.

b. Diferensial Produk

Produk yang dihasilkan dalam industri kerugian syariah dapat dikatakan standar, karena memiliki spesifikasi dasar yang sama, yaitu kendaraan

bermotor, kebakaran, PA, pengangkutan, dan aneka. Dengan produk yang standar tersebut, pendatang baru akan mudah masuk ke dalam industri ini dan akan mengancam pangsa pasar pemain lama.

c. Modal Besar

Para pemain dalam industri ini membutuhkan modal besar, untuk pendirian perusahaan asuransi modal disetor sekurang-kurangnya sebesar 100 milyar. Sementara untuk pendirian unit syariah belum ada peraturan yang mengatur itu, sampai saat ini masih berupa rancangan. Target pemerintah akhir tahun 2008 akan segera ditetapkan peraturan yang mengatur modal yang harus disetor untuk industri asuransi syariah di mana untuk pendirian perusahaan asuransi syariah modal yang harus disetor sekurang-kurangnya 50 milyar dan untuk pendirian unit syariah sekurang-kurangnya 25 milyar. Penyesuaiannya untuk pendirian perusahaan unit syariah dimulai akhir tahun 2008 dan untuk pendirian unit syariah dilakukan secara bertahap hingga akhir tahun 2010. Hal ini merupakan hambatan bagi pendatang baru.

d. Akses ke Saluran Distribusi

Saluran distribusi perusahaan asuransi kerugian syariah dapat melalui agen, kantor pemasaran, *leasing*, dan saluran langsung. Akses pendatang baru ke agen yang berpengalaman tidak mudah karena agen-agen tersebut telah bergabung dengan perusahaan yang telah lama berada di dalam industri ini. Akses pendatang baru ke kantor pemasaran juga tidak mudah karena membuka kantor pemasaran baru membutuhkan biaya besar, usaha untuk dikenal masyarakat lokal, dan mendapatkan pangsa pasar yang telah dikuasai pemain lama. Sementara itu, keberadaan kantor pemasaran bagi perusahaan asuransi kerugian syariah merupakan kebutuhan karena merupakan saluran untuk mendistribusikan jasa atau produk yang ditawarkan. Penyebaran kantor pemasaran di daerah menjadi perpanjangan tangan kantor pusat untuk mendekati konsumen dan memungkinkan perusahaan memberikan harga yang kompetitif serta memberikan kecepatan dan kemudahan pelayanan kepada konsumen.

Akses pendatang baru melalui *leasing* tidak mudah karena pemain lama telah menjalin kerjasama dengan bank-bank syariah Indonesia yang jumlahnya terbatas. Sementara itu, akses pendatang baru ke saluran langsung masih

cukup terbuka selama perusahaan yang diajak bekerja sama bergerak di bidang yang tidak melanggar syariah.

e. Kebijakan Pemerintah

Dengan rencana mengenai syarat modal yang harus disetor untuk pendirian perusahaan/unit syariah digulirkan dapat menghambat masuknya pemain baru ke dalam industri. Kemudian untuk pembukaan kantor cabang harus terlebih dahulu memperoleh izin Menteri Keuangan RI dan sudah memenuhi tingkat solvabilitas (pasal 29 PP No.73/1992). Hal ini juga dapat menjadi hambatan bagi perusahaan baru.

Perusahaan asuransi kerugian juga harus memiliki agen sendiri karena setiap agen hanya dapat menjadi agen dari satu perusahaan asuransi (pasal 27 PP No.73/1992). Hal ini menyulitkan pemain baru untuk mendapatkan agen yang berpengalaman.

Tabel 14. Ancaman pendaatang baru

Faktor yang berpengaruh	Derajat ancaman			
	Tinggi			Rendah
Skala ekonomi				X
				O
Diferensial produk			X	
		O		
Modal Besar			X	
				O
Akses saluran distribusi				X
				O
Kebijakan pemerintah			X	
			O	

Keterangan : X = saat ini, O = masa depan

Sumber : Hasil wawancara dengan nara sumber 2008

Berdasarkan tabel di atas, disimpulkan ancaman pendaatang baru pada industri asuransi kerugian syariah termasuk rendah mengakibatkan daya tarik industri menjadi tinggi

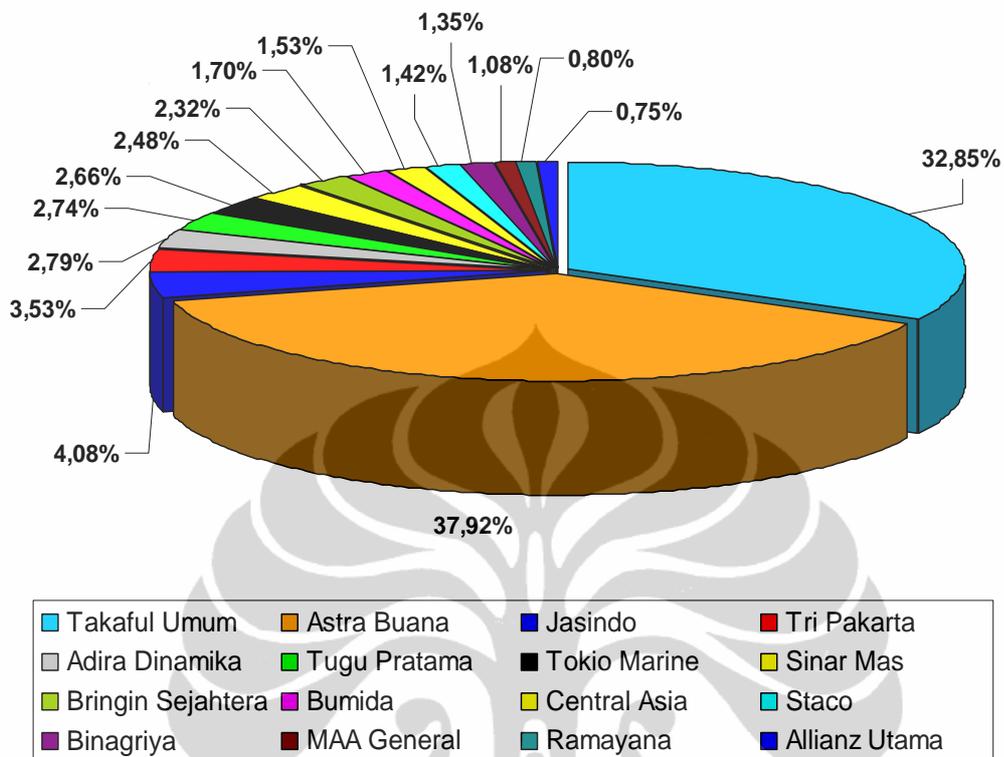
4.2.2.2. Intensitas Persaingan

a. Jumlah pemain

Hingga Juni 2007, terdapat 20 pemain asuransi kerugian syariah yang terdiri 1 perusahaan asuransi kerugian syariah dan 19 perusahaan asuransi kerugian yang memiliki kantor cabang syariah. Berdasarkan data Desember 2007, pangsa pasar berdasarkan jumlah asset untuk Jasindo Takaful adalah 4,08%. Sedangkan untuk Takaful Umum adalah 32,85% dan Asuransi Astra Buana Syariah sebesar 37,92%. Bila dibandingkan dengan jumlah pemain pada asuransi kerugian konvensional yang mencapai 95 perusahaan saat ini (Media Asuransi; 2007), perusahaan-perusahaan yang memiliki divisi syariah relatif sedikit (20%).

Tabel 15. Market Share berdasarkan aset perusahaan Asuransi Kerugian Syariah

Company	Asset
Takaful Umum	90.065
Astra Buana	104.977
Jasindo	11.299
Tri Pakarta	9.779
Adira Dinamika	7.736
Tugu Pratama	7.576
Tokio Marine	7.375
Sinar Mas	6.865
Bringin Sejahtera	6.432
Bumida	4.695
Central Asia	4.233
Staco	3.929
Binagriya	3.739
MAA General	3.003
Ramayana	2.217
Allian Utama	2.074
Total	30.322



Sumber : Data Tim Pengembangan Jasindo Takaful (2008)

b. Pertumbuhan industri

Pertumbuhan industri asuransi kerugian syariah dari tahun ke tahun cukup menggembirakan. Sejak tahun 2001, bila dihitung dari jumlah premi total, tingkat pertumbuhan industri rata-rata 47,8%. Diperkirakan pertumbuhan industri asuransi kerugian terus tumbuh sekitar 50-55% di tahun-tahun mendatang

Tabel 16. Pertumbuhan industri asuransi kerugian syariah

Tahun	Premi asuransi industri (dalam milyar rupiah)	Kenaikan (%)
2001	41,24	40%
2002	48,53	18%
2003	45,88	-5%
2004	66,31	45%
2005	127,2	92%
2006	250,48	97%

Sumber : Biro Perasuransian Bapepam-LK; 2007

c. Diferensial Produk

Seperti diungkapkan di atas bahwa produk asuransi kerugian syariah bersifat standar sehingga memudahkan pendatang baru masuk. Karena jumlah pemain dalam industri cenderung bertambah, maka produk yang relatif standard bisa menjadi ancaman bagi pemain di industri ini.

d. Hambatan keluar dari industri

Hambatan keluar dari industri kerugian syariah tinggi karena (1) secara ekonomis perusahaan telah menanamkan investasi yang besar. Selain itu, peraturan pemerintah juga mengharuskan perusahaan untuk membayar kewajiban kepada nasabah yang belum jatuh tempo sebelum perusahaan tutup, (2) hambatan emosional, karena asuransi merupakan realisasi dari praktek ekonomi syariah yang diidamkan pihak manajemen dan masyarakat muslim.

Tabel 17. Intensitas persaingan

Faktor yang berpengaruh	Derajat ancaman			
	Tinggi			Rendah
Jumlah Pemain			X	
			O	
Pertumbuhan Industri			X	
			O	
Diferensial produk			X	
			O	
Hambatan keluar industri		X		
		O		

Keterangan : X = saat ini, O = masa depan

Sumber : Hasil wawancara dengan nara sumber 2008

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan intensitas persaingan pada industri asuransi kerugian syariah termasuk rendah, mengakibatkan daya tarik masih tinggi

4.2.2.3. Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi asuransi kerugian syariah saat ini yang terdekat adalah asuransi kerugian konvensional, setidaknya hal ini yang teridentifikasi dalam wawancara. Berdasarkan pengalaman responden, saat asuransi syariah belum

tumbuh seperti sekarang, bank-bank syariah terpaksa mengalihkan risikonya kepada asuransi konvensional karena kurangnya perusahaan asuransi kerugian syariah. Selain itu, bagi nasabah yang tidak mementingkan unsur syariah dalam menempatkan risiko ke perusahaan asuransi, maka asuransi kerugian konvensional menjadi pilihan mengingat jumlah asuransi konvensional lebih banyak dibanding asuransi kerugian syariah dan tidak dikenakannya biaya bila nasabah mengalihkan pada perusahaan lain. Selain itu, asuransi konvensional dengan keberadaannya yang terlahir lebih dulu dibanding asuransi syariah menyebabkan asuransi konvensional lebih dikenal oleh masyarakat.

Tabel 18. Ancaman produk substitusi

Faktor yang berpengaruh	Derajat ancaman			
	Tinggi			Rendah
Jumlah produk substitusi		X		
		O		
Keberadaan		X		
		O		
Biaya beralih		X		
		O		

Keterangan : X = saat ini, O = masa depan
 Sumber : hasil wawancara dengan nara sumber, 2008

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan ancaman produk substitusi dirasa cukup tinggi, mengakibatkan daya tarik industri menjadi rendah .

4.2.2.4. Daya Tawar Konsumen

Konsumen asuransi kerugian terdiri dari perorangan dan korporasi (bank, leasing, perusahaan). Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur daya tawar konsumen sebagai berikut :

a. Volume pembelian

Volumen pembelian dari konsumen perorangan relatif kecil. Sebagai ilustrasi produk asuransi kendaraan bermotor dengan *rate* premi 3% untuk harga kendaraan misalnya Rp700.000.000,-, premi yang diterima hanya Rp.2,1 jt.

Bandungkan dengan premi yang diterima dari konsumen korporasi di mana nilai pertanggungans bisa mencapai angka milyaran.

b. Harga

Untuk konsumen perorangan relatif tidak sensitif dengan harga, karena biasanya tidak memiliki informasi yang lengkap dan relatif lebih percaya kepada informasi agen. Berbeda dengan kalangan korporasi, mereka lebih rasional terhadap harga karena unsur syariah belum menjadi prioritas kecuali perusahaan yang berbasis syariah.

c. Diferensiasi produk

Untuk kalangan perorangan diferensiasi produk relatif standar dan biasanya dalam bentuk paket. Sementara untuk kalangan korporasi, mereka cenderung minta tambahan perluasan jaminan, sehingga perusahaan perlu memodifikasi produk yang sudah ada.

d. Biaya beralih

Dari segi biaya peralihan, untuk konsumen perorangan biaya beralih dapat dikatakan tidak ada. Sementara untuk korporasi, biaya beralih relatif besar mengingat saat melakukan negosiasi penutupan polis melalui proses tender, baik *rate* premi maupun luas jaminan yang di minta

Tabel 19. Daya Tawar Konsumen

Faktor yang berpengaruh	Derajat ancaman			
	Tinggi			Rendah
Volume			X	
			O	
Kepekaan harga			X	
		O		
Diferensiasi produk			X	
			O	
Biaya beralih			X	
			O	

Keterangan : X = saat ini, O = masa depan
 Sumber : hasil wawancara dengan nara sumber, 2008

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan daya tawar konsumen termasuk sedang sehingga daya tarik industri menjadi tinggi.

4.2.2.5. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok pada asuransi kerugian dapat dilihat dari penggunaan teknologi informasi. Sistem yang dibutuhkan perusahaan asuransi kerugian syariah antara lain adalah sistem *online real time* (untuk mempercepat penerbitan polis dan penyelesaian klaim ke kantor cabang), sistem pengaturan *database*, serta sistem intranet/internet. Mengingat biaya beralih penggantian sistem TI sangat mahal, mencapai milyaran rupiah di mana produk tersebut terhitung penting bagi perusahaan asuransi kerugian dan jarang substitusinya karena harus menyesuaikan dengan karakteristik proses bisnis di masing-masing perusahaan.

Tabel 20. Daya Tawar Pemasok

Faktor yang berpengaruh	Derajat ancaman			
	Tinggi			Rendah
Teknologi	X			
	O			
Biaya beralih	X			
	O			

Keterangan : X = saat ini, O = masa depan

Sumber : hasil wawancara dengan nara sumber, 2008

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan daya tawar pemasok pada industri asuransi kerugian syariah termasuk tinggi, sehingga daya tarik industri menjadi rendah.

4.2.2.6. Daya tarik Industri

Berdasarkan hasil analisis Lima Kekuatan Porter di atas, maka dapat disimpulkan bahwa daya tarik asuransi kerugian syariah di Indonesia tinggi/sangat menarik :

Tabel 21. Daya tarik industri asuransi kerugian syariah

5 Kekuatan Porter	Analisis Saat ini	Daya Tarik
Ancaman pendatang baru	Rendah	Tinggi
Intensitas persaingan	Sedang	Tinggi
Ancaman produk substitusi	Tinggi	Rendah
Daya tawar pembeli	Sedang	Tinggi
Daya tawar pemasok	Tinggi	Rendah
Daya tarik industri		Tinggi

4.2.3. Analisis Peluang dan Ancaman

1. Peluang

- Pertumbuhan industri asuransi kerugian syariah mencapai 47,8%. Hal ini menunjukkan prospek asuransi syariah masih terbuka
- Undang-undang dan rencana peraturan pemerintah mengenai permodalan asuransi syariah. Dengan adanya UU dan disyahnkannya Perpu yang mengatur permodalan industri asuransi syariah akan menjadi hambatan masuk bagi pemain baru dan meningkatkan kepercayaan masyarakat akan kemampuan perusahaan
- Rencana penerbitan *sukuk* (obligasi syariah), akan mendorong pertumbuhan industri asuransi syariah karena berbagai proyek yang dibiayai melalui *sukuk* wajib menggunakan asuransi syariah

2. Ancaman

- Pemilu 2009 dapat memunculkan ketidakstabilan politik, ekonomi, sosial dan keamanan yang dapat mengganggu pertumbuhan sektor riil. Akibatnya investasi yang dilakukan pada sektor ini tidak akan berkembang dan akan memperkecil pendapatan investasi perusahaan asuransi kerugian syariah
- Keberadaan asuransi konvensional yang telah ada lebih dulu dan lebih dikenal
- Turunnya daya beli masyarakat pasca kenaikan BBM, mengakibatkan konsumen non korporasi (perorangan) akan berpikir ulang untuk membeli asuransi dan mendahulukan keperluan lainnya yang lebih prioritas.

4.2.4. Faktor Kunci Sukses

Atas dasar hasil analisis industri di atas, dapat ditentukan faktor kunci sukses perusahaan mampu bersaing dan bertahan dalam industri asuransi kerugian syariah. Proses penentuan faktor-faktor tersebut dapat dilihat pada tabel di mana faktor kunci sukses tersebut adalah pelayanan, promosi, inovasi

produk dan sistem distribusi. Keempat faktor tersebut yang kemudian dijabarkan ke dalam *indicator performances*.

Tabel 22. Proses penentuan faktor kunci sukses

Karakteristik dalam industri	Kekuatan yang harus dimiliki	Faktor kunci sukses
Ancaman produk substitusi tinggi	Mampu mengkomunikasikan kelebihan produk asuransi kerugian syariah dengan gencar	Promosi
	Mampu membuat konsumen loyal	Pelayanan
	Membuat produk asuransi kerugian syariah lebih bervariasi	Inovasi produk
Daya tawar pemasok tinggi	Jalur distribusi diperbanyak	Sistem distribusi

4.2.5. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Untuk dapat melihat tingkat kepentingan atas faktor-faktor peluang dan ancaman yang telah didapat pada analisis eksternal, maka dilakukan pembobotan dengan menggunakan matriks EFE berikut ini.

Tabel 23. Matrik EFE Jasindo Takaful

No	Faktor strategi eksternal	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (BxR)
	Peluang			
1	Pertumbuhan industri syariah	0.38	4	1.52
2	PP mengenai permodalan asuransi syariah	0.06	4	0.22
3	Rencana penerbitan <i>sukuk</i> (obligasi syariah)	0.22	4	0.89
	Ancaman			
1	Ketidakstabilan politik menjelang pemilu 2009	0.04	2	0.09
2	Asuransi konvensional yang telah dikenal lebih dulu	0.18	2	0.35
3	Turunnya daya beli pasca kenaikan BBM	0.12	2	0.24
	TOTAL	1.00		3.32

Keterangan

Bobot menyatakan pengaruh suatu faktor terhadap keberhasilan di dalam industri (0.0 – 4.0)

Rating menyatakan efektifitas strategi perusahaan dalam merespon faktor-faktor eksternal. Rating 1 : respon buruk; 2: respon rata-rata; 3: respon di atas rata-rata; dan 4: respon sangat baik.

Nilai akhir pada matriks EFE menunjukkan nilai sebesar 3.32. Nilai ini memberikan makna bahwa Jasindo Takaful termasuk perusahaan yang memiliki

respon di atas rata-rata terhadap kondisi eksternal dan dapat memanfaatkan kondisi tersebut untuk bersaing dalam industri asuransi kerugian syariah

4.3. Analisis Internal

Analisis terhadap lingkungan internal Jasindo Takaful dilakukan terhadap faktor dari fungsi-fungsi di dalam perusahaan yang memiliki terhadap keberhasilan strategi pemasaran yang diterapkan. Faktor-faktor dalam kondisi internal perusahaan yang diteliti diperoleh dari hasil wawancara dengan responden dari perusahaan. Pemilihan responden dilakukan dengan metode *Purposive Non Sampling*, di mana responden dipilih berdasarkan asumsi bahwa mereka memiliki pengetahuan yang baik tentang kondisi internal perusahaan.

Dalam penelitian ini kondisi internal perusahaan hanya dapat dinilai oleh karyawan atau manajemen perusahaan itu sendiri, sehingga responden penelitian dipilih berdasarkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki responden tentang perusahaan. Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot terhadap kondisi faktor-faktor internal dan rating terhadap kinerja masing-masing faktor. Hasil penilaian yang diberikan terhadap bobot dan rating kinerja dari faktor internal kemudian didapatkan nilai faktor internal. Bobot masing-masing faktor menggambarkan derajat kepentingan faktor terhadap keseluruhan faktor-faktor internal. Penilaian bobot dan rating terhadap faktor-faktor internal diberikan oleh responden yang merupakan karyawan yang menduduki jabatan strategis di perusahaan.

4.3.1. Analisis Kebijakan Stratejik Perusahaan

Berdasarkan visi yang ingin dicapai yaitu Menjadi 3 Besar Perusahaan Asuransi Kerugian Berlandaskan Syariah, maka Asuransi Jasindo Takaful merupakan perusahaan asuransi kerugian termuda yang menginginkan pencapaian usaha menjadi perusahaan dengan pangsa pasar tiga besar. Hal ini karena Asuransi Jasindo Takaful merupakan kantor cabang Jasindo yang telah memiliki pasar yang kuat.

Selain itu misi yang dijalankan adalah menyelenggarakan usaha asuransi syariah kepada semua lapisan masyarakat sebaik-baiknya dengan bertumpu pada kekuatan pelayanan dan ketaatasaan. Dasar pertimbangan penetapan misi Jasindo lebih banyak pada skala prioritas target yang diutamakan adalah pasar syariah dan kemudian berkembang kepada pasar non syariah. Artinya Asuransi Jasindo Takaful tetap berpedoman pada kaidah-kaidah pada syariat yang telah ditetapkan dalam Islam.

Untuk terus dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan di era globalisasi, perusahaan harus lebih mengoptimalkan pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*). Praktek GCG yang dilakukan dengan menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, kemandirian, dan kewajaran dapat meningkatkan nilai perusahaan, kinerja keuangan, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat Indonesia pada umumnya dan konsumen/pemegang polis pada khususnya.

Agar dapat mencapai hal tersebut di atas, perlu dibuat program-program kerja/*action plan* yang terencana dengan baik dan disusun secara rasional (*challenging, achievable, and under control*). Pada setiap unit kerja perlu diarahkan untuk melaksanakan fungsinya secara terencana dan terkendali :

- Perhitungan biaya berdasarkan asas manfaat (*cost and benefit*)
- Upaya untuk berhemat tanpa mengorbankan kepentingan yang telah direncanakan (*cost minded management*)
- Kegiatan operasional dilakukan berdasarkan perencanaan yang matang (*bussines planned*)

4.3.2. Analisis Fungsi Manajemen

4.3.2.1. Fungsi Manajemen Keuangan

Kinerja perusahaan pada fungsi manajemen keuangan diperlihatkan bahwa laba sebelum pajak tahun 2007 sebesar Rp. 2,176 milyar tumbuh 10,91 % dibandingkan tahun sebelumnya, namun belum menyamai laba yang diperoleh tahun 2005. Penurunan laba diakibatkan menurunnya produk ritel terutama kendaraan bermotor pasca kenaikan BBM di akhir tahun 2005. Artinya

penurunan lebih disebabkan oleh kondisi makro, bukan pada kesalahan internal. Namun demikian posisi keuangan perusahaan masih cukup kuat dalam pengembangan usaha ke depan.

Pada sisi modal, terjadi pertumbuhan modal menunjukkan pertumbuhan yang cukup baik di mana modal pada tahun 2003 sebesar Rp. 2 milyar tumbuh menjadi Rp. 6,372 milyar pada tahun 2006 dan meningkat menjadi Rp. 9,928 pada tahun 2007 dengan rata-rata pertumbuhan mencapai 79,28%. Atas dasar hasil ini disimpulkan bahwa kondisi keuangan perusahaan memiliki kekuatan untuk pertumbuhan di tahun berikutnya.

4.3.2.2. Fungsi Manajemen SDM

Sumber Daya Manusia merupakan kekuatan internal perusahaan yang sangat menentukan keberhasilan dan kemajuan suatu perusahaan. Untuk mencapainya, maka diperlukan SDM yang kompeten, berpengetahuan dan memiliki ketrampilan teknis yang dibutuhkan masing-masing bidang kerja. Program penerimaan pegawai, pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan dalam upaya menghasilkan SDM yang berkualitas dan dalam upaya mendukung tercapainya sasaran dan tujuan perusahaan. SDM yang berkualitas juga dapat terlihat dari sikap profesionalisme dalam menangani suatu pekerjaan. Dengan profesionalisme, diharapkan seluruh karyawan dapat bersama-sama mewujudkan terciptanya *Good Corporate Governance*.

Posisi SDM kantor cabang Jasindo Takaful memiliki komposisi jumlah tenaga dengan mayoritas tenaga sarjana, yaitu delapan orang sarjana dan satu orang pascasarjana dan diploma tiga orang serta satu orang SLTA, sehingga kapabilitas SDM yang dimiliki sudah cukup baik. Diantara tenaga SDM yang ada, yang memiliki gelar profesi IPGD (gelar ahli asuransi kerugian setara internasional) 1 orang dan A3IK (Ajun ahli asuransi kerugian) 1 orang.

Untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerja usaha secara berkelanjutan, telah dicanangkan program pengembangan kualifikasi sumber daya manusia profesional secara konsisten melalui sistem pengelolaan SDM

terpadu. Program pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan serta bertujuan untuk meningkatkan profesionalitas dan keahlian teknis karyawan. Program pelatihan yang diberikan tersebut dilakukan baik secara internal maupun eksternal. Komitmen perusahaan dalam meningkatkan kapabilitas melalui pelatihan merupakan aspek kekuatan bagi perusahaan.

4.3.2.3. Fungsi Manajemen Pemasaran

Pemasaran produk Jasindo Takaful dilakukan ke seluruh wilayah Indonesia melalui 50 kantor cabang dan 34 kantor penjualan yang tersebar di seluruh Indonesia. Jalur distribusi yang digunakan melalui kantor cabang/penjualan, agen, langsung, leasing dan *bancassurance*.

Kantor pemasaran cabang, yaitu pemasaran produk dilakukan melalui kantor-kantor cabang dan kantor penjualan. Keagenan, yaitu pemasaran produk langsung kepada perusahaan-perusahaan atau leasing melalui jasa agen. Untuk perusahaan atau perbankan serta leasing yang sudah masuk menjadi peserta di antaranya adalah Mandala Finance Syariah, Lippo Syariah, Bank Syariah Mandiri, Bukopin dan lain-lain.

Kinerja perusahaan dalam bidang pemasaran dapat dilihat pada total premi yang masuk. Pendapatan premi bruto pada tahun 2004 mencapai Rp. 6.5 trilyun, dan meningkat sebesar Rp 10.28 trilyun pada tahun 2005, kemudian menurun menjadi Rp 8.63 di tahun 2006 demikian halnya pada tahun 2007 setelah mencapai Rp 7.18 trilyun. Kondisi ini merupakan kelemahan perusahaan karena mengalami penurunan pada tiga tahun penjualan. Berdasarkan hasil wawancara yang dihimpun dari responden, teridentifikasi bahwa kurangnya promosi serta pelayanan yang masih birokratif ditengarai sebagai penyebab internal menurunnya jumlah perolehan premi selain faktor eksternal pasca kenaikan BBM September 2005.

4.3.3. Competitive Profile Matriks

Competitive Profile Matriks dibuat untuk melihat kekuatan dan kelemahan Jasindo Takaful pada faktor kunci sukses industri bila dibandingkan dengan pesaingnya. Hasil yang didapat berguna bagi pengambilan keputusan dalam menentukan strategi. Cara yang digunakan adalah dengan menentukan pesaing terdekat Jasindo Takaful berdasarkan aset yaitu Asuransi Takaful Umum, dan Astra Buana Syariah. Kemudian dilakukan pembobotan CPM dengan menggunakan metode *pair comparison* di mana faktor kunci sukses industri diperoleh dari hasil analisis industri. Dalam hal melakukan pembobotan melalui *pair comparison* dilakukan melalui pertimbangan konsultan dan masukan agen yang memiliki pengalaman bekerja di Asuransi Takaful Umum sebelumnya yang sekarang bekerja di Jasindo Takaful dan memiliki pengetahuan luas mengenai kondisi perusahaan pesaing termasuk Asuransi Astra Buana Syariah.

Nilai Jasindo Takaful sebesar 2,58 menunjukkan bahwa Jasindo Takaful berada di posisi tengah di antara Asuransi Astra Buana Syariah (3,45) dan Asuransi Takaful Umum (2,55).

Tabel 24. Competitive Profile Matriks

Faktor kunci sukses	Bobot	Jasindo Takaful			Takaful Umum			Astra Buana Syariah		
		Data	N	BxN	Data	N	BxN	Data	N	BxN
Pelayanan - polis - people	0.61	- sedang - sedikit	2	1.02	- lama - banyak	2	1.02	- cepat - banyak	4	2.04
Promosi - media - frekuensi	0.06	Internet, leaflet, majalah sedang	3	0.18	Internet, leaflet, majalah banyak	4	0.24	Leaflet, majalah sedikit	2	0.12
Inovasi produk - ragam	0.09	komplit	4	0.38	sedang	3	0.28	sedang	3	0.28
Sistem distribusi - kantor cabang - agen	0.34	- banyak - sedikit	3	1.01	- sedang - banyak	3	1.01	- sedang - banyak	3	1.01
TOTAL	1.00			2.58			2.55			3.45

4.3.4. Analisis Kekuatan dan Kelemahan

1. Kekuatan

- Inovasi produk yang lengkap di mana Jasindo Takaful menyediakan hampir semua jenis pertanggungan yang ada di bisnis asuransi kerugian.
- Memiliki sistem distribusi yang bervariasi dan merata, dengan dukungan 50 kantor cabang dan 34 kantor penjualan serta saluran distribusi keagenan, leasing dan *perbankan*

2. Kelemahan

- Pelayanan birokratif, sebagai perusahaan BUMN masih menggunakan birokrasi dalam prosedur pelayanan
- Promosi masih bisa ditingkatkan, kegiatan promosi masih sebatas partisipasi dalam *event/pameran*, pembuatan leaflet dan penggunaan situs perusahaan

4.3.5. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Untuk dapat melihat tingkat kepentingan atas faktor-faktor kekuatan dan kelemahan Jasindo pada faktor kunci sukses di industri asuransi kerugian syariah, maka dibuat matriks IFE. Pembobotan dalam matriks IFE ditentukan dengan menggunakan *pair comparison* atas faktor kunci sukses internal. Faktor kunci internal digunakan karena memiliki korelasi positif terhadap kekuatan dan kelemahan Jasindo Takaful. Pembobotan dan penilaian dilakukan oleh nara sumber

Tabel 25.Matrik IFE Jasindo Takaful

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan			
1	Inovasi produk	0.09	4	0.38
2	Memiliki system distribusi yang bervariasi & merata	0.34	4	1.34
	Kelemahan			
1	Pelayanan birokratis	0.51	2	1.02
2	Promosi masih standar	0.06	2	0.12
	Total	1		2.86

Keterangan: Rating menyatakan efektifitas strategi perusahaan dalam merespon faktor internal Rating 1 : kelemahan besar; 2: kelemahan kecil; 3: kekuatan kecil; dan 4: kekuatan besar

Nilai akhir pada matriks IFE menunjukkan nilai sebesar 2.86. Nilai ini memberikan makna bahwa kondisi internal perusahaan secara keseluruhan di atas rata-rata menghadapi persaingan.

4.4. Formulasi Strategik

4.4.1. Perumusan Matriks IE

Analisis matriks internal-eksternal digunakan untuk melihat *grand strategy* perusahaan, yang dibuat berdasarkan hasil matriks EFE dan IFE

Gambar 14. Hasil Matriks IE

		IFE (B x N)		
		STRONG 3,00 - 4,00	AVERAGE 2,00 - 2,99	WEAK 1,00 - 1,99
EFE (B x N)	HIGH 3,00 - 4,00	4,00 3,00 I	3,00 2,00 (2,86;3,32) II	1,00 III
	MEDIUM 2,00 - 2,99	3,00 IV	2,00 V	1,00 VI
	LOW 1,00 - 1,99	2,00 VII	1,00 VIII	IX

Posisi Jasindo takaful dengan total nilai matriks EFE sebesar 3,32 dan total nilai matriks IFE sebesar 2,86 adalah kuadran II dalam matriks IE. *Grand strategy* untuk kuadran ini adalah *grow* dan *build*. Dan strategi yang cocok bagi perusahaan adalah :

1. Penetrasi Pasar
2. Pengembangan Produk
3. Pengembangan Pasar

4.4.2. Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT dilakukan untuk mendapatkan alternatif strategi. Matriks ini terdiri dari 4 kuadran yang merupakan kombinasi

kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Alternatif strategi dikembangkan dengan menggunakan kekuatan perusahaan untuk memanfaatkan peluang (strategi SO), menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman (strategi ST), menutupi kelemahan dengan memanfaatkan peluang (strategi WO), meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman (strategi WT). Selanjutnya setiap alternatif strategi tersebut dikelompokkan berdasarkan kemiripannya.

Tabel 26. Analisa SWOT

		Kekuatan – S		Kelemahan - W	
		No		No	
		1	Inovasi Produk	1	Pelayanan birokratif
		2	Memiliki sistem distribusi yang bervariasi & merata	2	Promosi kurang
Peluang – O		Strategi SO		Strategi WO	
No		No		No	
1	Pertumbuhan industri syariah	1	Melakukan inovasi produk yang menonjolkan produk syariah (S1;O1)	1	Tingkatkan kualitas dan kecepatan pelayanan sehingga menjadi yang terbaik (W1;O1;O3)
2	RUU mengenai permodalan	2	Optimalisasi saluran distribusi yang sudah ada (S2;O2)	2	Tingkatkan promosi (W2;O1;O3)
3	Penerbitan obligasi syariah	3	Melakukan pendekatan secara serius kepada pemda terkait dengan proyek yang dibiayai pemerintah (S2,O3)		
Ancaman – T		Strategi ST		Strategi WT	
No		No		No	
1	Ketidakstabilan politik menjelang Pemilu 2009	1	Melakukan inovasi produk yang menonjolkan produk syariah agar tercipta loyalitas dan memodifikasi produk dengan kondisi/rate yang kompetitif (S1;T1;T2;T3)	1	Tingkatkan kualitas dan kecepatan pelayanan terutama pembayaran klaim (W1;T1;T2;T3)
2	Asuransi konvensional yang telah dikenal lebih dulu			2	Lakukan promosi secara rutin sehingga masyarakat mengerti kelebihan asuransi kerugian syariah (W2:T2;T3)
3	Turunnya daya beli masyarakat pasca kenaikan BBM				

Sumber: Hasil Identifikasi pada faktor Eksternal dan Internal

4.4.3. Pemilihan strategi

Tiga strategi yang dihasilkan matriks SWOT dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan QSPM, sehingga didapatkan prioritas strategi. Pengisian matriks

QSPM dilakukan dengan cara pembobotan faktor peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan, serta penilaian, yang mengevaluasi pengaruh yang diberikan faktor-faktor tersebut terhadap pilihan strategi. Nilai pembobotan diambil dari matriks EFE dan IFE, sedangkan penilaian menggunakan skala 1 sampai 4, di mana AS (*attractive score*) 1 = tidak menarik; AS 2 = cukup menarik; AS 3 = menarik; AS 4 = sangat menarik.

Hasil QSPM menunjukkan strategi terpilih adalah strategi penetrasi pasar yang memiliki nilai terbesar (6,90). Nilai strategi pengembangan produk dan pengembangan pasar terpaut jauh yaitu 5,38 dan 6,13. Hal ini berarti strategi yang paling baik digunakan adalah strategi penetrasi pasar.

Tabel 27. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Jasindo Takaful

	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk		Pengembangan Pasar		
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	
PELUANG/ OPPORTUNITIES (O)								
1	Pertumbuhan industri asuransi syariah	0.38	4	1.52	3	1.14	4	1.52
2	RUU mengenai permodalan	0.06	4	0.22	3	0.17	4	0.22
3	Penerbitan obligasi syariah	0.22	4	0.89	4	0.89	4	0.89
ANCAMAN/THREATS (T)								
1	Ketidakstabilan politik menjelang Pemilu	0.04	3	0.13	3	0.13	2	0.09
2	Asuransi konvensional yang telah dikenal	0.18	3	0.53	2	0.35	4	0.71
3	Turunnya daya beli masyarakat	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Total Eksternal		1						
KEKUATAN / STRENGTHS (S)								
1	inovasi produk	0.09	4	0.38	4	0.38	4	0.38
2	Memiliki sistem distribusi yang lengkap & merata	0.34	4	1.34	3	1.01	3	1.01
KELEMAHAN/WEAKNESSE (W)								
1	Pelayanan birokratif	0.51	3	1.53	2	1.02	2	1.02
2	Promosi standard	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Total Internal		1						
Total Keseluruhan				6.90		5.38		6.13

Keterangan: AS = *Attractive Score*; TAS = *Total Attractive Score* 1 : tidak menarik; 2: agak menarik; 3: menarik; dan 4: sangat menarik

4.4.4. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan aplikasi dari strategi terpilih, yaitu penetrasi pasar, di mana Jasindo Takaful akan berusaha meningkatkan pangsa pasar dengan menjual produk lama di wilayah lama dengan mempertinggi usaha pemasaran. Penyusunan implementasi strategi akan menggunakan alternatif strategi, yaitu strategi penetrasi pasar. Hasil analisa SWOT menunjukkan strategi penetrasi pasar mencakup hal-hal berikut :

- Mengoptimalkan saluran distribusi yang sudah ada untuk meningkatkan perolehan premi

Saat ini Jasindo Takaful memasarkan produknya melalui 3 macam saluran distribusi, yaitu kantor pemasaran cabang, *leasing*, *bancassurance*, dan keagenan. Optimalisasi ketiga macam saluran distribusi tersebut dilakukan dengan segera meningkatkan frekuensi pemasaran, melakukan segmen pasar, memberikan pelatihan pemasaran kepada agen dan karyawan, melakukan riset kepuasan pelanggan, menjalin kemitraan dan kerjasama dengan institusi baru.

- Memperbanyak variasi jalur distribusi

Selain mengoptimalkan saluran distribusi yang sudah ada, Jasindo Takaful juga perlu memperbanyak variasi jalur distribusi. Strategi ini dibutuhkan untuk membantu mengurangi dampak dari pembajakan agen. Yang pertama kali harus dilakukan adalah melakukan riset kelayakan jalur distribusi baru (misalnya *direct selling* dan *brokerage*), sehingga diketahui tingkat keefektifan jalur baru tersebut dalam perolehan premi.

- Melakukan kegiatan promosi yang menonjolkan syariah

Inisiatif strategi ini diawali dengan melakukan riset terhadap efektifitas promosi yang telah dilakukan selama ini. Berdasarkan hasil riset, ditentukan bentuk, isi, jenis media, dan frekuensi promosi yang paling efektif untuk meningkatkan *brand awareness* Jasindo Takaful. Selanjutnya untuk meningkatkan pengetahuan karyawan mengenai asuransi syariah dan produk proteksi dilakukan pertemuan rutin karyawan. Sedangkan untuk mengukur pemahaman karyawan dibuat standarisasi pengetahuan syariah dan pengetahuan produksi.

- Mengembangkan produk-produk baru (inovasi produk) di samping menyempurnakan produk yang sudah ada agar lebih sesuai dengan kebutuhan (calon) tertanggung. Pengembangan ini tidak terbatas pada produk saja, namun juga terhadap penetapan *rate* (harga) yang lebih kompetitif.
- Meningkatkan kualitas pelayanan
Peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya terbatas pada saat penerbitan polis (akseptasi), namun dilakukan secara menyeluruh, baik dari awal proses penutupan hingga pembayaran klaim. Hal ini akan memperkuat loyalitas pelanggan serta meningkatkan *image* perusahaan. Selain itu, transparansi pengelolaan dana *tabarru* terkait dengan bagi hasil yang dilakukan untuk nasabah yang tidak pernah klaim selama periode pertanggungan perlu disampaikan secara terbuka baik melalui surat tertulis atau melalui *website* perusahaan.

