

BAB II

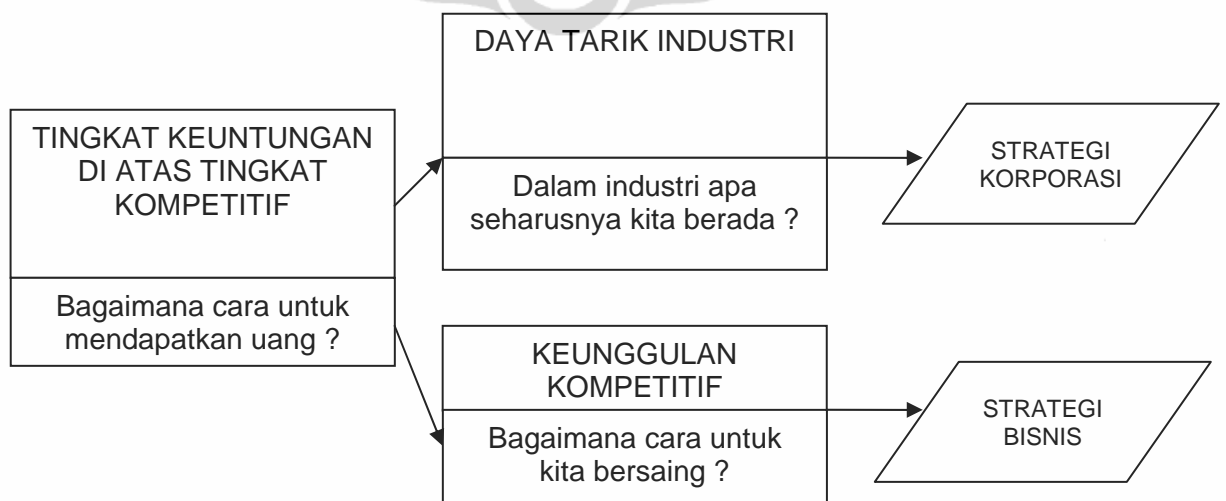
TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

2.1. Strategi Perusahaan

2.1.1. Pengertian Umum Strategi

Tujuan dasar perusahaan adalah untuk mendapatkan tingkat pengembalian yang lebih besar dari biaya modalnya. Untuk mencapai hal tersebut perusahaan dapat menempuh dua jalan, pertama perusahaan menemukan industri yang menguntungkan, yang dapat menghasilkan tingkat pengembalian yang tinggi dari rata-rata industri lainnya. Kedua, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaingnya di dalam satu industri, sehingga memungkinkan perusahaan mendapatkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dari rata-rata perusahaan yang terdapat dalam industri tersebut. Kedua hal yang menyebabkan dapat tercapai hasil yang menguntungkan bagi perusahaan merupakan dasar dari dua tingkat strategi yang terdapat dalam perusahaan, yaitu : strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi korporasi mendefinisikan bidang industri dan pasar di mana perusahaan tersebut bersaing. Strategi bisnis lebih berkaitan dengan bagaimana cara perusahaan bersaing dalam satu industri atau pasar (Grant, 1999 :41).

Gambar 1. Kerangka Strategi



Sumber: Grant, 1999:41

Pengertian strategi menurut Mintzberg (1995:7) adalah pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan dan urutan pelaksanaan kegiatan. Perumusan strategi yang baik dapat membantu menyusun dan melaksanakan sumber daya organisasi secara unik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan antisipasi perubahan lingkungan dan gerakan-gerakan lainnya.

Menurut Wheelen dan Hunger (2000:3) menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah himpunan dari keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang menentukan performa badan usaha dalam jangka panjang. Hal ini berarti mencakup perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian strategi. Manajemen strategik adalah sekumpulan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang menentukan prestasi jangka panjang suatu perusahaan.

Menurut David, Faulkner dan Johnson (1995:3) merumuskan strategi berkaitan dengan arah tujuan dan kegiatan jangka panjang suatu organisasi. Strategi juga sangat berkaitan dalam menentukan bagaimana suatu organisasi menempatkan dirinya dengan mempertimbangkan keadaan sekeliling, terutama terhadap pesaingnya.

Menurut Jauch dan Glueck (1995:6) manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategis adalah cara di mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Keputusan strategis merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir. Keputusan ini mencakup ruang lingkup bisnis, produk, dan pasar yang harus dilayani. Fungsi yang harus dilaksanakan, dan kebijaksanaan utama yang diperlukan untuk mengatur pelaksanaan keputusan untuk mencapai sasaran.

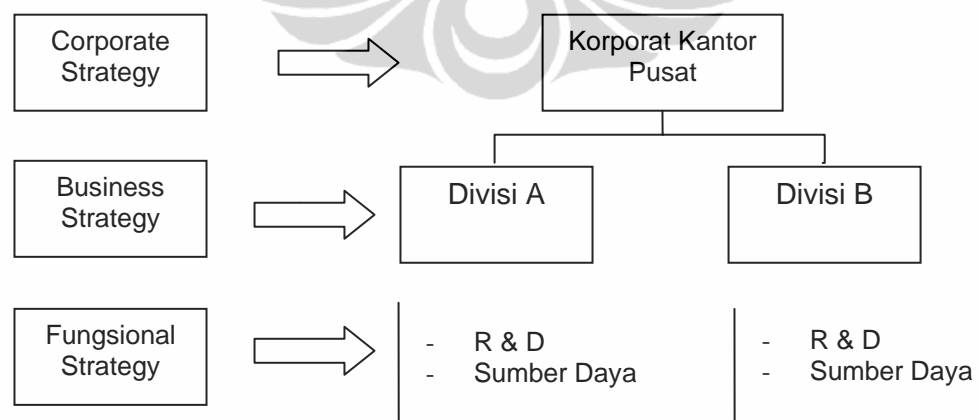
Dari definisi-definisi tersebut, menunjukkan bahwa manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai

tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

2.1.2. Hirarki Strategi

Menurut Hunger & Wheelen (2003:24) pada perusahaan besar memiliki 3 (tiga) level strategi: (1) korporasi, (2) bisnis, dan (3) fungsional. **Strategi korporasi** menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portfolio produk dan jasa. **Strategi bisnis**, disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan di level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. **Strategi fungsional** menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Tingkatan strategi dapat digambarkan secara sederhana sebagaimana pada Gambar 2

Gambar 2. Tingkatan Strategi Di dalam Perusahaan



Sumber : Purnomo & Zulkieflimansyah, (2007:14)

2.1.3. Perumusan Strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2003:9) proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar :

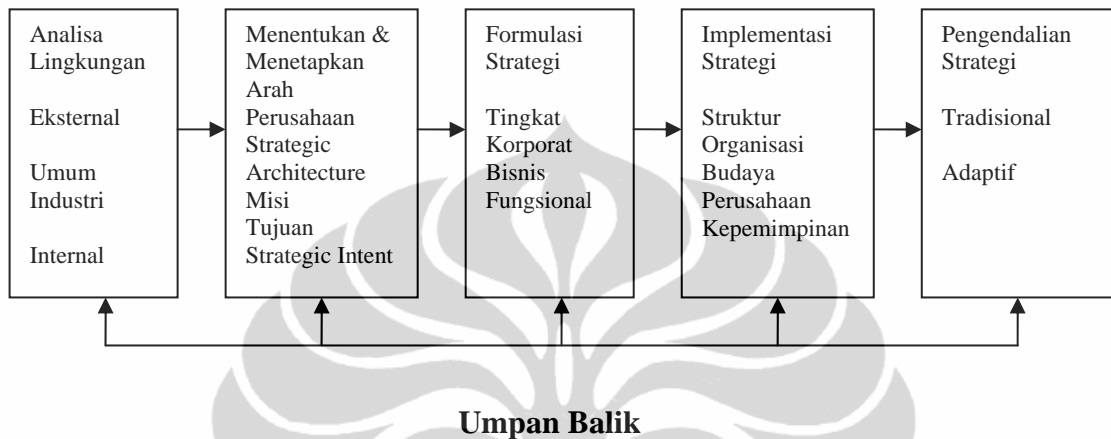
1. Pengamatan lingkungan; proses manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman serta mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan.
2. Perumusan strategi; pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Implementasi strategi; proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.
4. Evaluasi dan pengendalian; proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja di monitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kerja yang diinginkan.

Pada level korporasi, proses manajemen stratejik meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Perusahaan mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran dan prosedur. Akhirnya evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan.

Senada dengan kedua ahli di atas, Purnomo dan Zulkieflimansyah (1998:21) menyatakan proses perumusan strategi adalah suatu proses dari Manajemen Strategik, terdiri dari rangkaian tahap-tahap yang saling berinteraksi. Untuk dapat merumuskan proses kegiatan manajemen strategi diperlukan suatu model yang dapat memberikan gambaran mengenai fungsi-fungsi yang terlibat

dalam proses manajemen. Tahapan yang menunjukkan proses perumusan strategi digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3. Proses Manajemen Strategi



Sumber : Purnomo, Zulkieflimansyah, 1998:21

2.1.3.1. Analisa Lingkungan

Setiap pelaku bisnis saat ini harus lebih mengarahkan pemikiran untuk lebih memahami kecenderungan lingkungan serta perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi dalam lingkungan industri dimana perusahaan tersebut menjalankan bisnisnya. Perhatian serta pengetahuan yang mendalam mengenai perilaku para pesaing dan karakteristik para pesaing dan karakteristik dari industri tersebut akan dapat membentuk pemikiran strategik yang berkualitas yang sangat diperlukan untuk pengembangan jangka panjang secara sehat.

Dilandasi oleh pemikiran tersebut di atas, maka sangat penting bagi para pelaku organisasi bisnis untuk memahami kaidah-kaidah dalam menganalisa industri secara struktural dalam persaingan. Dengan demikian analisa lingkungan merupakan proses awal dalam manajemen strategik yang akan sangat menentukan di dalam pengambilan keputusan strategik yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Secara umum lingkungan organisasi dapat dikategorikan ke dalam tingkatan yang berbeda, yaitu lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan internal perusahaan.

1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yang saling berhubungan yaitu : lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasional (Pearce dan Robinson, 1997:94). Hubungan antara lingkungan jauh, lingkungan industri, dan lingkungan operasional dengan pemahaman dalam kombinasinya faktor tersebut secara interaktif akan membentuk dasar dari peluang dan ancaman perusahaan dalam lingkungan kompetisi.

Gambar 4. Lingkungan Eksternal Perusahaan



Sumber : Pearce II dan Robinson, 1997:94 (terjemahan)

1) Lingkungan Jauh

Lingkungan Jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu, yaitu : ekonomi, sosial, politik, teknologi dan faktorologi. Lingkungan ini menghadapkan kepada perusahaan adanya peluang, ancaman dan keterbatasan-keterbatasan, tetapi suatu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini.

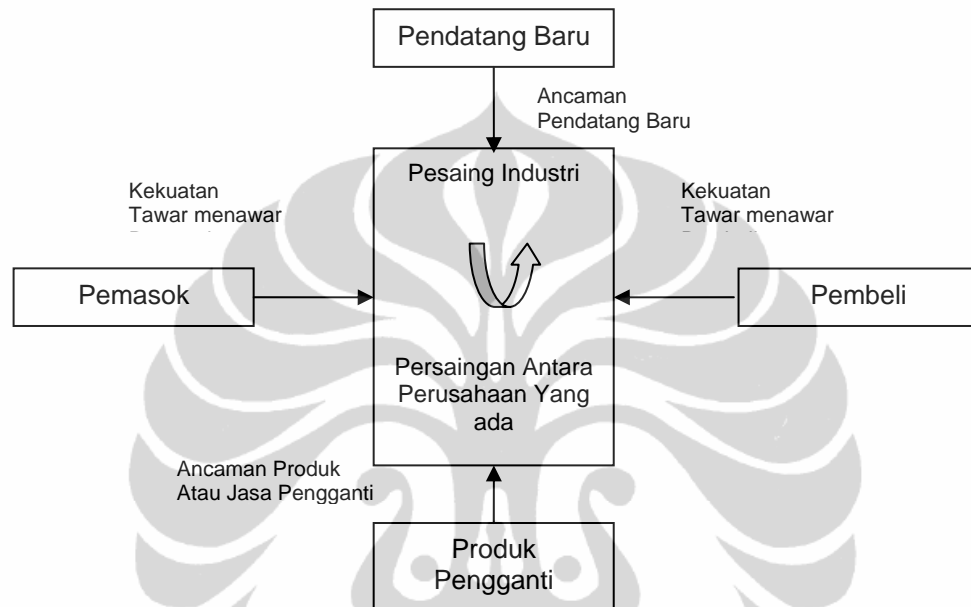
2) Lingkungan Industri

Merupakan tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang memiliki implikasi relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan. Analisa lingkungan industri lebih menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan analisa lingkungan jauh, karena kekuatan lingkungan jauh dalam mempengaruhi persaingan sifatnya sangat relatif, artinya jika terjadi perubahan dalam lingkungan jauh, faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi yang terkena pengaruh akibat perubahan tersebut bukan hanya sebuah perusahaan melainkan semua perusahaan yang ada dalam industri.

Menurut Porter (1997:4) keadaan persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan pokok, yaitu: masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok dan persaingan di antara pesaing-pesaing yang ada.

Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing ini menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh, secara rata-rata, tingkat laba investasi yang melebihi biaya modal. Kekuatan dari kelima kekuatan bersaing tersebut bervariasi dari suatu industri ke industri lain, dan dapat berubah sementara suatu industri berkembang. Hasilnya adalah semua industri tidak sama dari sudut pandang kemampuan *inheren*.

Gambar 5. Kelima Kekuatan Bersaing yang Menentukan Kemampulabaan Industri



Sumber : Porter, 1997:94 (terjemahan)

(1) Ancaman pondatang baru

Masuknya pondatang baru pada suatu industri menyebabkan peningkatan persaingan di pasar, hal ini disebabkan karena biasanya pondatang baru membawa kapasitas baru, mempunyai sumber daya yang besar, dalam usahanya untuk merebut pangsa pasar. Hal tersebut mengakibatkan harga cenderung turun atau biaya meningkat sehingga mengurangi kemampulabaan. Tinggi rendahnya ancaman masuknya pondatang baru akan tergantung dari rintangan yang ada. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan/atau pondatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari muka-muka lama, maka masuknya pondatang baru akan rendah.

(2) Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok mempunyai kekuatan tawar menawar dengan cara melakukan perubahan pada harga dan mutu produk atau jasa yang ditawarkan. Jika perusahaan tidak dapat menutup kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampulabaan perusahaan tersebut dapat menurun karena tindakan pemasok tadi. Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Menurut Porter kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal sebagai berikut :

- a. Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industri di mana mereka menjual
- b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri
- c. Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok
- d. Produk pemasok merupakan input penting bagi kelompok pemasok
- e. Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli
- f. Produk kelompok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan
- g. Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju

(3) Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Pembeli cenderung untuk membeli barang dengan harga yang relatif murah, tapi meminta kualitas yang tinggi serta dengan pelayanan yang baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Semuanya dengan mengorbankan kemampulabaan industri. Kelompok pembeli akan memiliki kekuatan tawar menawar apabila (Porter; 1997):

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah relatif besar terhadap penjualan pihak penjual

- b. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya pembelian yang cukup besar dari pembeli
- c. Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi
- d. Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil
- e. Pembeli mendapatkan laba yang kecil
- f. Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik
- g. Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli
- h. Pembeli mempunyai informasi lengkap

(4) Ancaman dari Produk dan Jasa Pengganti

Dalam suatu industri hampir semua perusahaan bersaing dengan produk atau jasa pengganti, walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Produk pengganti yang patut mendapat perhatian adalah produk yang memiliki ciri-ciri :

- a. Kecenderungan memiliki harga dan mutu yang lebih baik dari pada produk yang dihasilkan perusahaan
- b. Dihasilkan oleh perusahaan yang berkemampuan laba tinggi. Produk pengganti sering dengan cepat ikut berperan bila terjadi perkembangan yang dapat meningkatkan persaingan dalam industri misalnya penurunan harga atau peningkatan kualitas

(5) Tingkat Persaingan antara Perusahaan Yang ada

Persaingan di kalangan perusahaan yang ada berupa perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena salah satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat adanya peluang untuk memperbaiki posisi. Persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor-faktor struktural yang saling berintegrasi antara lain :

- a. Jumlah pesaing yang seimbang
- b. Pertumbuhan industri yang lamban

- c. Biaya tetap atau biaya penyimpangan yang tinggi
- d. Ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan
- e. Pertambahan kapasitas dalam jumlah besar
- f. Persaingan yang beragam
- g. Taruhan strategis yang besar
- h. Hambatan pengunduran diri yang tinggi

Faktor-faktor yang menentukan intensitas persaingan dapat dan memang akan berubah seperti misalnya perubahan dalam pertumbuhan industri. Bila suatu industri beranjak dewasa, maka tingkat pertumbuhan menurun, sehingga mengakibatkan menghebatnya persaingan, penurunan laba, dan kegoncangan besar.

Meskipun perusahaan harus hidup dengan faktor yang menentukan intensitas persaingan industri, karena faktor-faktor ini terletak dalam ekonomi industri, mereka dapat mempunyai ruang gerak tertentu untuk memperbaiki keadaan peralihan strategi.

2. Lingkungan Internal

Adalah lingkungan organisasi yang berada dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Faktor internal ini juga merupakan kunci perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan, juga sebagai dasar untuk menentukan strategi ke depan. Faktor internal adalah kemampuan dasar perusahaan, keterbatasan dan juga ciri khas yang dimiliki perusahaan yang mencakup bidang pemasaran, keuangan dan akunting, produksi, sumber daya manusia, dan manajemen organisasi secara umum. Perusahaan sendiri merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang nantinya dapat digunakan untuk membentuk *market position* tertentu.

1) Sumber daya

Sumber daya sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk suatu proses produksi. Secara sederhana sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan menjadi *tangible*, *intangible* dan *human resources*.

2) Kapabilitas

Kapabilitas adalah suatu kumpulan sumber daya yang menampilkan suatu tugas atau aktivitas tertentu secara integratif untuk menentukan kapabilitas suatu perusahaan biasanya didasarkan kepada pendekatan, pertama pendekatan fungsional menentukan kapabilitas perusahaan secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama perusahaan seperti : pemasaran, penjualan dan distribusi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, produk serta organisasi secara umum. Pendekatan kedua berdasarkan rantai nilai (*value chain*) kapabilitas didasarkan pada serangkaian kegiatan yang berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai yang dilakukan untuk mendisain, memproduksi, memasarkan, mengirim dan mendukung produk dan jasa mereka.

3) Kompetensi inti

Sumber utama dari kompetensi inti sebuah perusahaan adalah kapabilitas, sedangkan sumber kapabilitas adalah sumber daya. Jika perusahaan dianalogkan sebagai sebuah pohon, maka kompetensi inti merupakan akar yang menumbuhkan pohon secara keseluruhan. Mati hidupnya pohon sangat tergantung kepada akarnya ini. Kompetensi inilah yang membuat perusahaan dapat memiliki daya saing yang terus berkelanjutan. Kompetensi ini bersumber dari kapabilitas dan sumber daya perusahaan, tetapi tidak semua sumber daya maupun kapabilitas merupakan kompetensi inti perusahaan.

Hamel dan Prahalad (1995:257) menyebutkan bahwa kompetensi inti merupakan sekumpulan ketrampilan dan teknologi yang memungkinkan suatu perusahaan menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan. Hal ini adalah merupakan komitmen perusahaan untuk menciptakan atau lebih menyempurnakan sekumpulan manfaat bagi pelanggan, bukan komitmen pada suatu produk-produk tertentu. Jika dihubungkan dengan kapabilitas maka semua kompetensi inti merupakan kapabilitas dan sebaliknya tidak semua kapabilitas merupakan kompetensi inti. Hanya kapabilitas yang

memiliki kriteria tertentu yang bisa dikategorikan sebagai kompetensi inti. Kriteria tersebut diantaranya adalah :

- a. *valuable capabilities*; kapabilitas yang memungkinkan perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman eksternal
- b. *rare capabilities*; kapabilitas yang dimiliki oleh sedikit pesaing
- c. *imperfectly imitable capabilities*; kapabilitas yang tidak mudah dikembangkan oleh perusahaan lain
- d. *nonsuitable capabilities*; kapabilitas yang tidak dapat disubstitusikan

3. Menentukan dan menetapkan arah perusahaan

1) Misi Perusahaan

Pada hakekatnya menjelaskan kegunaan dan alasan mengapa suatu perusahaan ada. Misi perusahaan biasanya memberikan gambaran yang jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan, kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi dan konsumen yang hendak dituju, serta karakter, filosofi diri serta citra perusahaan

2) Tujuan Perusahaan

Tujuan perusahaan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengendalian. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif perilaku dalam perusahaan dapat tersesat ke berbagai arah. Manajemen menggunakan tujuan untuk menuntun perusahaan dengan cara menggunakan tujuan sebagai petunjuk dalam membuat keputusan, meningkatkan efisiensi serta menjadi petunjuk untuk melakukan *performance appraisal*. Secara umum tujuan dikategorikan dalam dua jenis yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun waktu satu atau dua tahun. Sedangkan tujuan jangka panjang adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun waktu tiga

sampai lima tahun. Ada delapan ruang lingkup utama yang biasanya dijadikan tujuan perusahaan :

- a. *Market standing*, yaitu posisi perusahaan berada secara relatif dibandingkan dengan para pesaing
- b. *Innovation*, yaitu berbagai perubahan yang dilakukan untuk memperbaiki metode bisnis perusahaan
- c. *Productivity*, yaitu tingkat produksi barang atau jasa perusahaan yang dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi
- d. *Resource levels*, yaitu relatif dari berbagai sumber daya yang disimpan oleh perusahaan seperti persediaan, peralatan dan kas
- e. *Profitability*, yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk mengumpulkan pendapatan yang melampaui biaya-biaya untuk menghasilkan penerimaan tersebut
- f. *Manager performance, and attitude*, yaitu kualitas kinerja non manajerial dan tingkat perkembangan pekerja mengenai pekerjaannya
- g. *Worker performance, and attitude*, yaitu kualitas kinerja non manajerial dan perasaan pekerja mengenai pekerjaannya.
- h. *Social responsibility*, yaitu kewajiban perusahaan untuk membantu memperbaiki kesejahteraan masyarakat, di pihak lain perusahaan juga berjuang untuk mencapai maksud tujuannya

4. Formulasi Strategi

Setelah menentukan arah perusahaan selanjutnya adalah menemukan cara untuk mencapai arah yang telah ditentukan tersebut. Arah tertuang dalam tujuan jangka panjang yang merupakan hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merupakan serangkaian tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang (David, 2004:228). Untuk alasan itulah maka proses manajemen strategi berikutnya adalah melakukan formulasi strategi. Dalam melakukan formulasi strategi manajemen perusahaan sangat memerlukan dan mengandalkan hasil analisa lingkungan untuk menyediakan data dan informasi yang dibutuhkan agar proses formulasi dapat dimulai

David (2004:230) menjelaskan berbagai macam strategi alternatif yang dapat diambil perusahaan yang dikelompokkan menjadi 13 tindakan, yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, usaha patungan/kemitraan, rasionalisasi biaya, divestasi, dan likuidasi. Tidak ada satu organisasi pun yang dapat menjalankan semua strategi yang dapat menguntungkan perusahaan. Keputusan-keputusan yang sulit harus dibuat. Prioritas harus ditetapkan. Organisasi, memiliki kemampuan yang terbatas. Perusahaan harus memilih di antara sekian banyak strategi alternatif.

5. Jenis-jenis strategi alternatif

- a. Strategi integrasi; strategi yang dikelompokkan ke dalam strategi integrasi adalah strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal. Strategi ini memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok dan/atau pesaing
 - 1) Integrasi ke depan adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer
 - 2) Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka
 - 3) Integrasi horisontal adalah strategi mencoba memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan di antara para pesaing dapat mendongkrak skala ekonomis dan meningkatkan alih sumber daya serta kompetensi
- b. Strategi Intensif; penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.
 - 1) Penetrasi Pasar; strategi ini berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya

- menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.
- 2) Pengembangan Pasar; terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru
 - 3) Pengembangan Produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.
- c. Strategi Diversifikasi; terdapat 3 (tiga) jenis strategi, yaitu diversifikasi konsentrik, horisontal, dan konglomerat.
- 1) Diversifikasi Konsentrik, yaitu menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait.
 - 2) Diversifikasi Horisontal; yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada
 - 3) Diversifikasi Konglomerat; yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait
- d. Strategi Difensif; yang termasuk dalam kategori ini adalah strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi
- 1) Rasionalisasi biaya; terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan atau laba yang sedang menurun.
 - 2) Divestasi; yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Strategi ini sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut.
 - 3) Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut.

2.1.4. Alat untuk Menganalisis Strategi

2.1.4.1. Penentuan Strategi Berdasarkan Konsep David (2004)

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep Fred R David dapat dilakukan melalui pemakaian beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksana yaitu :

- Tahap 1 adalah *The Input Stage*, terdiri dari tiga macam matriks yaitu EFE matriks, IFE matriks, dan CP matriks. Ketiga matriks ini bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi
- Tahap 2 adalah *Matching Stage*, berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik-teknik pada tahap 2 ini mencakup IE matriks dan SWOT matriks.
- Tahap 3 adalah *Decision Stage*, hanya terdiri dari satu teknik, yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix*. QSPM ini menggunakan informasi dari tahap 1 untuk mengevaluasi objektif strategi-strategi alternatif hasil dari tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

Berikut ini akan dipaparkan macam-macam matriks *input stage* seperti tertera di atas agar fungsinya menjadi jelas.

1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks EFE membuat perencana strategi dapat meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Langkah-langkah yang digunakan dalam pengembangan matriks EFE adalah sebagai berikut :

- 4) Buatlah daftar faktor-faktor eksternal yang mencakup perihal Peluang dan Ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar peluang dahulu kemudian ancaman.
- 5) Tentukan bobot tiap-tiap faktor tersebut dengan skala mulai dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot menandakan tingkat pentingnya faktor secara relatif bagi keberhasilan perusahaan dalam industri. Ukuran bobot dapat ditetapkan dengan membandingkan antara perusahaan yang sukses dan tidak sukses atau melalui konsensus kelompok. Total seluruh bobot adalah sama dengan 1,0.

6) Tentukan *rating* antara 1 sampai 4 pada setiap *critical success* faktor yang menandakan seberapa efektifnya strategi perusahaan merespons terhadap faktor tersebut. Rating menunjukkan efektivitas strategi dari perusahaan terhadap setiap faktor :

4 = Respon luar biasa

3 = Respon di atas rata-rata

2 = Respon rata-rata

1 = Respon jelek

Peringkat (*rating*) didasarkan atas keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan pada industri.

7) Perkalian antara bobot dan rating menghasilkan skor. Total skor akan berada antara 1,0 dan 4,0. Total skor adalah 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespons peluang dengan cara luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industri. Angka rata-rata nilai yang dibobot adalah 2,5. Total skor sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Matriks ini digunakan sebagai alat perumusan strategi yang berguna meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dalam suatu usaha. Alat ini juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara bidang-bidang ini. Seperti matriks EFE, matriks IFE dapat dikembangkan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- 1) Buatlah daftar *critical success* yang meliputi faktor-faktor Kekuatan dan Kelemahan
- 2) Berikan bobot nilai antara 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) pada setiap faktor di atas. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan seberapa penting faktor itu menunjang keberhasilan perusahaan dalam industri yang digelutinya. Tanpa memperdulikan apakah faktor kunci adalah kekuatan dan kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja organisasi diberi bobot tertinggi. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Tentukan nilai *rating* antara 1 sampai 4 pada masing-masing faktor :

4 = Kekuatan besar

3 = Kekuatan kecil

2 = Kelemahan kecil

1 = Kelemahan besar

Peringkat 1 dan 2 hanya untuk kelemahan, sedangkan peringkat 3 dan 4 hanya untuk kekuatan. Peringkat diberikan berdasarkan keadaan perusahaan, sedangkan bobot dalam langkah 2 didasarkan keadaan industri

- 4) *Total Weighted Score* berada antara 1 (*low*) dan 4 (*high*) dengan *average score* 2,5.

Bila *total score* :

Di bawah 2,5 = organisasi yang lemah secara internal

Di atas 2,5 = organisasi yang kuat secara internal

3. CPM

Competitive Profile Matrix digunakan untuk mengidentifikasi para pesaing utama perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungan dengan posisi strategi perusahaan. Dalam CPM, *rating* dan *score* untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan yang diteliti. Perbandingan itu dapat memberikan informasi tentang strategi internal yang penting.

Bobot dan total nilai yang dibobot dalam CPM dan EFE mempunyai arti yang sama. Namun, faktor-faktor keberhasilan kritis dalam CPM mencakup baik isu-isu eksternal maupun internal. Oleh karena itu, peringkatnya merujuk pada kekuatan dan kelemahan, 4 = kekuatan besar, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil, dan 1 = kelemahan besar. Ada beberapa perbedaan penting antara EFE dan CPM. Pertama, faktor keberhasilan kritis dalam CPM lebih luas; hal itu tidak mencakup data spesifik atau faktual, dan bahkan mungkin memfokuskan diri pada isu-isu internal. Faktor-faktor keberhasilan kritis dari CPM juga tidak dikelompokkan dalam peluang dan ancaman seperti pada EFE. Di dalam CPM, pemeringkatan dan total nilai yang dibobot untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis perbandingan ini memberikan informasi strategis internal yang penting.

2.1.4.2. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE bermanfaat untuk memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. IE Matriks terdiri atas dua dimensi, yaitu : total skor dari matriks IFE pada sumbu X dan total skor dari matriks EFE pada sumbu Y. Dari total nilai yang dibobot dari setiap divisi, dapat disusun matriks IE pada tingkat korporasi. Pada sumbu x matriks IE, total nilai IE, total nilai IFE yang dibobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, sedangkan nilai 3,0 sampai 4,0 dianggap kuat. Demikian pula pada sumbu y, total nilai EFE yang diberi bobot dari 1,0 sampai 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang, seangkan nilai 3,0 sampai 4,0 dianggap tinggi.

Gambar 6. 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	I	II	III
	MEDIUM 2,00 - 2,99	IV	V	VI
	LOW 1,00 - 1,99	VII	VIII	IX

Sumber : David, 2004:305 (terjemahan)

Matriks IE memiliki tiga implikasi strategi berbeda, yaitu :

- Perusahaan yang berada pada sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *Grow and Build*. Strategi-strategi yang cocok bagi perusahaan ini adalah *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development* atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horisontal).

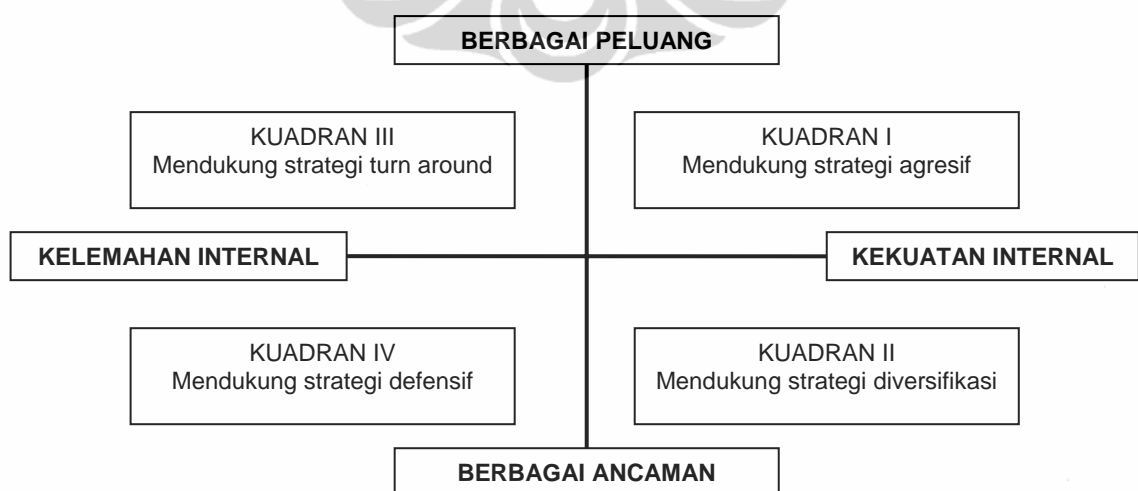
- b. Perusahaan yang berada pada sel-sel III, V, atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi *Hold and Maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai, yaitu strategi *Market Penetration* dan *Product Development*.
- c. Perusahaan yang berada pada sel VI, VII, atau IX dapat menggunakan strategi *Harvest* atau *Divesture*.

Perusahaan yang dianggap paling sukses adalah perusahaan yang mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I.

2.1.4.3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian menurut Rangkuty (2006:19) perencana strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Gambar 7. Analisis SWOT



Sumber : Rangkuty, (2006 : 19)

Kuadran I :

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung pertumbuhan yang agresif.

Kuadran II :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi

Kuadran III :

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-maslah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV :

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

2.1.4.4. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Setelah berhasil mengembangkan sejumlah alternatif strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta situasi lingkungan eksternal. Untuk itu dapat digunakan Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Ada enam langkah yang harus diikuti untuk membuat QSPM (David,2006) sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi faktor kunci strategis eksternal dan internal
2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor kunci strategis eksternal dan internal.

3. Menuliskan alternatif strategi yang akan dievaluasi
4. Bila faktor yang bersangkutan berpengaruh terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan, nilai AS (*attractiveness score*) yang diberikan berkisar dari 1 sampai dengan 4. Nilai 1= tidak menarik, 2= agak menarik, 3= cukup menarik, 4= sangat menarik
5. Menghitung *weighted attractiveness score*
6. Menghitung total dari *weighted attractiveness score*
7. Mengurutkan skala prioritas alternatif strategi berdasarkan Total *Attractiveness Score* (TAS) dari urutan yang paling besar ke yang paling kecil sebagai prioritas strategi bagi perusahaan.

Sifat positif dari QSPM adalah rangkaian strategi ini dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Misalnya, strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi lebih dahulu, diikuti dengan strategi tingkat divisi, kemudian strategi tingkat fungsional. Tidak ada batas untuk jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat diperiksa sekaligus menggunakan QSPM. Sifat positif lain adalah alat ini mengharuskan perencana strategi untuk memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait ke dalam proses keputusan. Mengembangkan QSPM membuat kemungkinannya kecil faktor-faktor kunci terabaikan atau dibobot secara tidak sesuai.

QSPM juga tidak terlepas dari keterbatasan. Pertama, proses ini selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan. Memberi peringkat dan nilai daya tarik mengharuskan keputusan subjektif, namun prosesnya harus menggunakan informasi objektif. Keterbatasan lain dari QSPM adalah konsep ini hanya dapat sebaik prasyarat informasi dan analisa pencocokkan yang menjadi landasannya.

2.2. Manajemen Pemasaran

2.2.1. Pengertian Manajemen Pemasaran

Menurut David (2004:186) fungsi manajemen terdiri dari 5 (lima) aktifitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, penyusunan staf, dan pengawasan, sementara pemasaran dapat digambarkan sebagai proses

menetapkan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk atau jasa. Terdapat 7 (tujuh) dasar fungsi pemasaran : (1) analisis pelanggan, (2) menjual produk/jasa, (3) merencanakan produk/jasa, (4) menetapkan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, dan (7) analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi ini membantu perencana strategi mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

Dalam manajemen pemasaran yang disebut pasar oleh Kasali (1998:60) adalah sebuah potensi daya beli yaitu jumlah calon konsumen potensial yang memiliki kebutuhan dan daya beli. Dua konsep yang sangat mendasar yaitu kebutuhan dan keinginan :

1. Kebutuhan adalah hal-hal mendasar yang dibutuhkan makhluk hidup untuk melangsungkan kehidupannya
2. Keinginan adalah pernyataan manusia terhadap kebutuhan-kebutuhan yang dipertajam oleh budaya dan kepribadiannya.

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, dan penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan individu dan organisasi.

Manajemen marketing meliputi :

1. Identifikasi, evaluasi, dan pemilihan publik yang menjadi sasaran
2. Formulasi dan pengarahan kombinasi kegiatan yang dirancang untuk merangsang pertukaran dengan publik yang menjadi sasaran tersebut

2.2.2. Pemasaran Jasa

2.2.2.1 Pengertian Pemasaran Jasa

Jasa adalah setiap kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak pada pihak lain dan dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik (Kotler; 1997:83).

Jasa memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan barang, yaitu :

1. *Intangibility*; artinya tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, dicium atau didengar sebelum dibeli, sehingga untuk mengurangi ketidakpastian, para pelanggan memperhatikan tanda-tanda atau bukti kualitas jasa tersebut

2. *Inseparability*; adanya keterlibatan konsumen di dalam proses jasa. Barang biasanya diproduksi, kemudian dijual, lalu dikonsumsi, sedangkan jasa biasanya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan
3. *Variability*; Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *nonstandardized output*; artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan
4. *Perishability*; jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan

Fungsi pemasaran jasa dapat dianggap terdiri dari tiga komponen kunci :

1. Bauran pemasaran : unsur-unsur atau elemen-elemen internal penting yang membentuk program pemasaran sebuah organisasi antara lain produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*), tempat (*place*).
2. Kekuatan pasar : peluang dan ancaman eksternal di mana operasi-operasi pemasaran sebuah organisasi berinteraksi antara lain pelanggan, perilaku industri, pesaing, pemerintah dan perundang-undangan.
3. Proses penyelerasan : proses strategik dan manajerial untuk memastikan bahwa bauran pemasaran dan kebijakan-kebijakan internal lainnya bagi kekuatan pasar

Pemasaran jasa adalah untuk menyatukan unsur-unsur bauran pemasaran untuk memastikan keselarasan yang terbaik antara kemampuan internal perusahaan dan kekuatan pasar dalam lingkungan eksternal.

2.2.3. Pemasaran Syariah

Pemasaran syariah menurut Sula (2004:425) adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran, dan perubahan *values* dari satu inisiator kepada stakeholdernya, yang dalam keseluruhan prosesnya sesuai dengan akad dan prinsip-prinsip *muamallah* dalam Islam. Kata kunci dalam definisi pemasaran syariah, tidak boleh ada hal-hal yang bertentangan dengan akad dan prinsip-prinsip *muamallah* dalam Islam. Sepanjang hal tersebut dapat dijamin, dan penyimpangan prinsip-prinsip *muamallah* tidak akan terjadi, maka bentuk transaksi apa pun dalam bisnis diperbolehkan dalam syariat Islam.

Menurut Sula (2006:151) salah satu prinsip dalam pemasaran syariah yaitu *Be honest with your 4 Ps (marketing-mix)*. Bagi perusahaan syariah, untuk komponen tawaran (*offer*), produk dan harga haruslah didasari dengan nilai kejujuran dan keadilan; sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Kualitas produk yang diberikan harus sesuai dengan yang ditawarkan. Jadi sangat dilarang bila perusahaan menyembunyikan kecacatan dari produk-produk yang mereka tawarkan.

2.3. Pengertian Asuransi, Perbedaan Asuransi Kerugian Konvensional dan Asuransi Syariah, Produk Asuransi Kerugian

2.3.1. Pengertian Asuransi

Suma (2006:39) menjelaskan bahwa asuransi berasal dari kata *assurantie* (Belanda), atau *assurance/insurance* (Inggris) yang secara literal berarti pertanggungangan atau perlindungan. Sementara itu istilah perasuransian adalah segala usaha yang berkenaan dengan asuransi.

Menurut Darmawi (2004:2) definisi asuransi dapat dipandang dalam berbagai studi keilmuan :

1. Ekonomi

Asuransi merupakan suatu metode untuk mengurangi resiko dengan jalan memindahkan dan mengkombinasikan ketidakpastian akan adanya kerugian keuangan (finansial).

2. Hukum

Asuransi merupakan suatu kontrak (perjanjian) pertanggungangan risiko antara tertanggung dengan penanggung. Penanggung berjanji akan membayar kerugian yang disebabkan risiko yang dipertanggungkan kepada tertanggung. Sedangkan tertanggung membayar premi secara periodik kepada penanggung. Jadi, tertanggung mempertukarkan kerugian besar yang mungkin terjadi dengan pembayaran tertentu yang relatif kecil.

3. Bisnis

Asuransi adalah sebuah perusahaan yang usaha utamanya menerima/menjual jasa, pemindahan risiko dari pihak lain, dan memperoleh keuntungan dengan berbagi risiko (*sharring of risk*) di antara sejumlah besar nasabahnya.

4. Sosial

Asuransi didefinisikan sebagai organisasi sosial yang menerima pemindahan risiko dan mengumpulkan dana dari anggota-anggotanya guna membayar kerugian yang mungkin terjadi pada masing-masing anggota tersebut.

5. Matematika

Asuransi merupakan aplikasi matematika dalam memperhitungkan biaya dan faedah pertanggungan risiko. Hukum probabilitas dan teknik statistik dipergunakan untuk mencapai hasil yang dapat diramalkan.

2.3.2. Perbedaan Asuransi Kerugian Konvensional dan Syariah

Dalam konsep agama Islam, lapangan kehidupan ekonomi termasuk di dalamnya usaha perasuransian, digolongkan dalam hukum-hukum yang mengatur hubungan manusia dengan sesamanya yang disebut dengan hukum muamallah. Menurut Gemala (2004:122) *takaful* dalam pengertian *muamallah* mengandung arti yaitu saling menanggung risiko di antara sesama manusia sehingga di antara satu dengan lainnya menjadi penanggung atas risiko masing-masing.

Dalam fikih Islam, asuransi dikenal dengan sebutan *at-takaful* dan *at-tadhamun*. Secara literal, *at-takaful* artinya “pertanggungan yang berbalasan,” atau hal “saling menanggung;” sedangkan *at-tadhamun* secara harfiah berarti “solidaritas” atau “hal saling menanggung hak/kewajiban yang berbalasan.”

Istilah lain bagi asuransi/takaful ialah *at-ta'min*. Kata ini diambil dari akar kata *amina*, artinya aman, tenang dan tenteram (*ithma'anna*). Lawan katanya adalah *al-khauf*, yang berarti takut/cemas. Maksud kata aman di sini adalah ketenangan jiwa dan hilangnya rasa takut/was-was (*thuma'ninah annafs wa-*

zawal al khauf). Asuransi itu dinamakan *at-ta'min*, ialah disebabkan pemegang polis sedikit banyak telah merasa terhindar atau paling sedikit berkurang rasa cemas akan menanggung beban berat manakala terjadi sesuatu terhadap diri dan atau harta bendanya. Selain pengertian di atas, asuransi bisa disebut dengan istilah *al-isti'had*, artinya permohonan perjanjian. Karena para nasabah asuransi syariah pada dasarnya dan dalam prakteknya adalah mengajukan permohonan untuk saling menjamin diantara sesama anggota dengan melalui perantaraan perusahaan asuransi. Namun kata tersebut kurang populer di kalangan masyarakat asuransi syariah.

Terlepas dari pengertian-pengertian tersebut pada intinya asuransi syariah adalah sama yaitu asuransi yang tata cara akad, sistem pengelolaan dana/premi dan proses akseptasi dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip syariah. Dalam konteks perasuransian dewasa ini, yang dimaksud dengan *at-ta'min* ialah: "Usaha (ekonomi) yang diperoleh melalui kesepakatan antara dua pihak yakni tertanggung (*al-mu'amman*) yang menyerahkan sejumlah uang kepada penanggung (*al-mu'ammin*) untuk *kemaslahatan* tertanggung atau *kemaslahatan* orang lain, sesuai dengan perjanjian yang menghendaki adanya penyerahan (penggantian) dana apabila terjadi bahaya pada tertanggung.

Dari beberapa definisi asuransi konvensional dan asuransi syariah yang telah dikemukakan di atas, dapat diketahui tentang persamaan dan perbedaan definisi antara keduanya. Persamaannya terutama terletak pada keharusan adanya perjanjian/perikatan (*akad*) antara dua pihak atau lebih, terutama antara perusahaan asuransi di satu pihak dengan nasabah di pihak lain.

Persamaan lainnya terletak pada timbulnya kewajiban dan hak bagi masing-masing pihak sebagai akibat dari adanya *akad/transaksi* asuransi (*contract assurance*). Kewajiban yang dimaksudkan ialah berupa keharusan membayar sejumlah uang oleh nasabah kepada perusahaan asuransi, dan berupa kewajiban membayar sejumlah uang bagi perusahaan asuransi kepada nasabah manakala terjadi klaim. Hak-hak yang dimaksudkan ialah hak perusahaan asuransi untuk menerima sejumlah uang (pembayaran) dari peserta

asuransi, dan hak nasabah untuk menerima pembayaran (jumlah uang) dari perusahaan asuransi.

Adapun perbedaan antara asuransi konvensional dengan asuransi syariah, terutama terletak pada kepemilikan harta (uang) yang dibayarkan para pemegang polis. Dalam asuransi konvensional, kepemilikan uang nasabah beralih total menjadi milik penuh perusahaan asuransi, sedangkan dalam asuransi syariah kepemilikan uang tetap berada pada semua anggota pemegang polis. Dengan kata lain, dalam asuransi konvensional, perusahaan asuransi pihak kreditur dan nasabah menjadi debitur, sedangkan dalam asuransi syariah, perusahaan asuransi bertindak sebagai pengelola dan juru bayar, dengan kedudukan nasabah sebagai pemilik kekayaan asuransi yang sesungguhnya.

Perbedaan lain antara asuransi konvensional dengan asuransi syariah juga terletak pada sumber penghasilan yang diperoleh masing-masing perusahaan. Pada asuransi konvensional, sumber penghasilan lebih didasarkan pada sistem bunga yang sangat mungkin mengandung unsur spekulatif dan riba; sedangkan pada asuransi syariah, penghasilan perusahaan lebih bersumber pada sistem upah dan bagi hasil.

Selain itu keberadaan Dewan Pengawas Syariah dalam perusahaan asuransi syariah merupakan suatu keharusan. Dewan ini berperan dalam mengawasi manajemen, produk serta kebijakan investasi supaya senantiasa sejalan dengan syariat Islam.

Untuk kepentingan pembayaran klaim nasabah, dana diambil dari rekening *tabarru* (dana sosial) seluruh peserta yang sudah diikhlasakan untuk keperluan tolong menolong bila ada peserta yang terkena musibah. Dalam asuransi konvensional, dana pembayaran klaim diambil dari rekening milik perusahaan.

Keuntungan investasi dibagi dua antara nasabah selaku pemilik dana dengan perusahaan selaku pengelola, dengan prinsip bagi hasil. Dalam asuransi

konvensional, keuntungan sepenuhnya menjadi milik perusahaan. Jika tidak terjadi klaim, nasabah tidak memperoleh pengembalian premi atau bonus.

Tabel 3. Perbedaan Asuransi Kerugian Konvensional dan Asuransi Syariah

Keterangan	Asuransi Syariah	Asuransi Konvensional
Pengawasan Dewan Syariah	Adanya Dewan Pengawas Syariah. Fungsinya mengawasi produk yang dipasarkan dan investasi dana	Tidak ada
Akad	Tolong menolong (takaful)	Jual beli
Investasi Dana	Investasi dana berdasarkan syariah dengan sistem bagi hasil	Investasi dana berdasarkan bunga
Kepemilikan Dana	Dana yang terkumpul dari nasabah (premi) merupakan milik peserta. Perusahaan hanya sebagai pemegang amanah untuk mengelola	Dana yang terkumpul dari nasabah (premi) menjadi milik perusahaan sehingga perusahaan bebas menentukan investasinya
Pembayaran Klaim	Dari rekening tabarru (dana kebajikan) seluruh peserta yang sejak awal sudah diikhhlaskan oleh peserta untuk keperluan tolong-menolong bila terjadi musibah	Dari rekening dana perusahaan
Keuntungan (profit)	Dibagi antara perusahaan dengan peserta sesuai prinsip bagi hasil (mudharabah)	Seluruhnya menjadi milik perusahaan

Sumber Gemala (2004).

Dalam praktek asuransi kerugian syariah, pengembalian sebagian premi ke nasabah dalam bentuk *surplus sharing* sekilas mirip dengan mekanisme dalam asuransi konvensional yang dikenal dengan istilah “*No Claim Discount (NCD)*”. Sebagai contoh, seorang pemegang polis asuransi kendaraan di sebuah perusahaan asuransi konvensional akan mendapatkan diskon pada saat polis tersebut kembali diperpanjang di tahun berikutnya (dengan syarat selama masa pertanggung jawaban tidak mengajukan klaim). Dari kaca mata asuransi syariah, mekanisme diskon seperti ini tentu saja berbeda dengan *mudharabah* karena NCD hanya diberlakukan apabila si pemegang polis hendak memperpanjang polisnya. Dalam asuransi syariah, hak *mudharabah* tetap dibayarkan kepada peserta meskipun tidak memperpanjang polisnya. Dengan demikian, NCD dan bagi hasil bisa diterapkan sekaligus di asuransi syariah, namun tidak bagi asuransi konvensional.

Karena jangka waktu pertanggung jawaban untuk produk-produk asuransi kerugian (misalnya asuransi kebakaran, kendaraan bermotor, kecelakaan diri, dan lain-lain) biasanya berlaku untuk periode satu tahun, maka produk ini tidak mengandung unsur tabungan/*non saving* sehingga seluruh premi yang terkumpul

5. Asuransi perjalanan; menjamin kerugian atas kecelakaan yang dialami bertanggung selama perjalanan. dll

2.4. Metode Penelitian

2.4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam pembahasan dan analisis penelitian menggunakan metode pendekatan penelitian kualitatif yaitu bertujuan menguraikan dan menjelaskan prinsip dan penerapan sebuah konsep, di mana penelitian ini memiliki ciri-ciri antara lain (Irawan, 2006:6):

1. Membangun realitas makna sosial budaya; penelitian tidak bertujuan mengkonfirmasi realitas (uji hipotesis), tetapi menampakkan realitas
2. Meneliti interaksi peristiwa dan proses; proses lebih diutamakan daripada hasil
3. Melibatkan variabel-variabel yang kompleks dan sulit diukur; tidak ada pembatasan variabel, karena variabel apapun bisa saja muncul dalam penelitiannya.
4. Menggunakan sample purposif; objek kajian bersifat kasuistik di mana generalisasi tidak terlalu penting. Pertimbangan penelitian sampel bukan pada aspek keterwakilan populasi dalam sampel melainkan lebih pada kemampuan sampel (responden).
5. Memiliki latar belakang alamiah; peneliti tidak merubah lingkungan penelitian
6. Menerapkan analisis induktif; peneliti tidak memulai penelitiannya dengan mengajukan hipotesis dan menguji kebenarannya, melainkan bergerak dari bawah *grounded* dengan mengumpulkan data, mencari pola dan akhirnya menarik kesimpulan.

Dalam hal ini akan dilakukan perumusan strategi pemasaran pada Asuransi Jasindo yang didasarkan pada analisis eksternal dan internal perusahaan dalam memasarkan produk asuransi syariah.

2.4.2. Jenis/Tipe Penelitian

Jenis penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian diskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan situasi dan karakteristik

sebenarnya menyangkut objek penelitian kemudian dianalisis guna mendapatkan strategi yang paling efisien. Mengingat penelitian bersifat diskriptif, maka dalam hal ini hipotesis tidak mutlak diperlukan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan melakukan wawancara kepada nara sumber. Data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan tulisan-tulisan ilmiah tentang bisnis asuransi kerugian syariah, teori manajemen strategi, manajemen pemasaran, pengertian asuransi syariah, artikel dan laporan-laporan yang berhubungan dengan asuransi syariah.

2.4.3. Metode dan Strategi Penelitian

2.4.3.1. Tehnik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara observasi, studi pustaka, dan wawancara di mana data yang dibutuhkan merupakan data primer dan data sekunder. Adapun teknik pengumpulan data adalah dengan cara sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara mengamati berbagai kegiatan bisnis asuransi terkait dengan kondisi lingkungan yang ada/terjadi di kantor Jasindo Takaful. Keterlibatan peneliti adalah sebagai praktisi asuransi syariah sehingga peneliti dapat dijadikan instrumen penelitian untuk melengkapi observasi penelitian.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka ini dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan teori maupun penelitian yang relevan yang mendukung dan memperkuat argumentasi penelitian ini.

3. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada 4 (empat) orang narasumber yaitu dari jajaran manajemen Jasindo; Direktur Operasi Ritel, Ketua Tim Pengembangan Jasindo Takaful, Kepala Cabang Jasindo Takaful dan seorang konsultan dari Karim Bisnis Consultan yaitu Ibu Nina Hariyati SE. Ak, MM (*Islamic Insurance Specialist*) yang kini menjabat sebagai *Head Of*

Business Development. Penggunaan nara sumber internal dimaksudkan untuk mengetahui hal-hal yang lebih mendalam mengenai bisnis asuransi Jasindo Takaful dan strategi yang diterapkan dalam melakukan pengembangan bisnis Jasindo Takaful. Kemudian dari eksternal Jasindo dijadikan narasumber untuk mengetahui kondisi pesaing mengingat sulitnya mendapatkan data primer dari para pesaing karena posisi peneliti yang merupakan karyawan PT Asuransi Jasindo. Pedoman wawancara digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan informasi yang berguna untuk mengidentifikasi faktor eksternal (peluang dan ancaman) serta internal (kekuatan dan kelemahan perusahaan).

Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder seperti dipaparkan berikut ini :

1. Data Primer

Data yang dikumpulkan dari sumber-sumber asli dengan tujuan tertentu. Data ini diperoleh melalui wawancara (*interview*) dengan responden langsung dengan menyediakan daftar pertanyaan terlebih dahulu (*questionnaire*) atau wawancara dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang kompeten/pejabat terkait dengan objek penelitian terutama dalam bidang industri asuransi kerugian syariah melalui daftar pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu. Selain itu data ini dapat diperoleh melalui observasi (pengamatan) tanpa melakukan interaksi langsung dengan obyek/subyek yang diteliti di lokasi obyek penelitian.

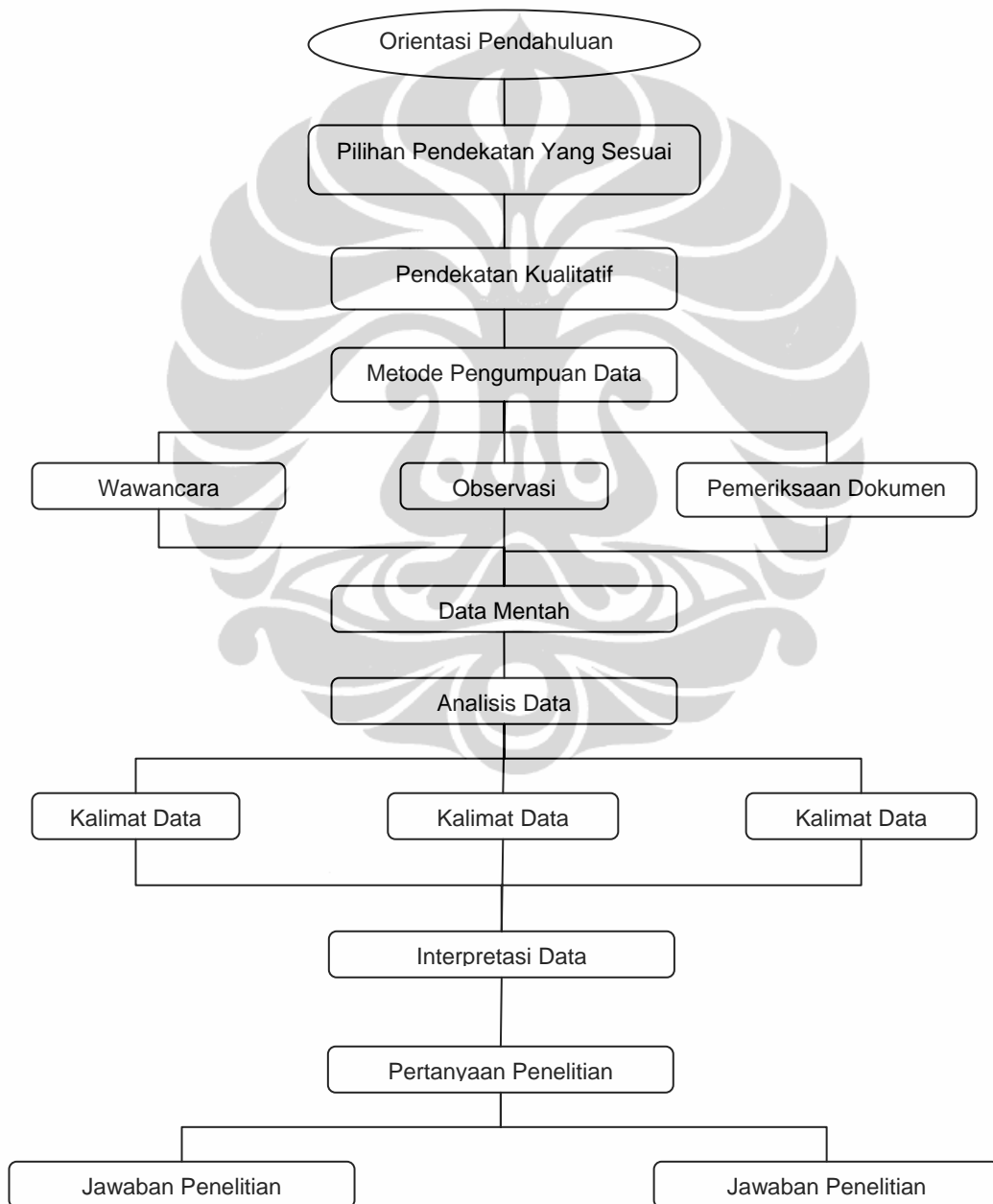
2. Data Sekunder

Data ini diperoleh melalui pengumpulan data dari berbagai sumber disebutkan berikut ini :

- (i) Studi kepustakaan yang datanya diambil dari buku literatur/referensi yang berkaitan dengan topik penelitian
- (ii) Jurnal penelitian yaitu buku-buku hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian.
- (iii) Laporan perusahaan yang diterbitkan secara berkala oleh perusahaan yang berkaitan dengan penelitian
- (iv) Media cetak, seperti surat kabar, majalah maupun internet dan lain-lain.

Untuk lebih memudahkan penjelasan, teknik pengumpulan data dan analisis data digambarkan sebagaimana pada Gambar 9 :

Gambar 9 Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data



Pada penelitian ini variabel-variabel penelitian yang digunakan meliputi variabel eksternal dan variabel internal, sedangkan indikatornya dapat disebutkan berikut ini :

- a. Indikator variabel eksternal meliputi : analisis ekonomi, politik, sosial, dan teknologi
- b. Indikator variabel internal perusahaan meliputi pelayanan, pemasaran, keuangan, produk dan sumber daya manusia

2.4.3.2. Tehnik Pengolahan Data

Data yang diperoleh baik data primer yang diperoleh melalui wawancara dan kuesioner maupun data sekunder dari penelusuran literatur, diolah dengan cara sebagai berikut :

1. Pedoman wawancara digunakan untuk menggali faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi eksternal dan internal perusahaan. Setelah itu dilakukan kategorisasi atas hasil wawancara tersebut untuk memudahkan penentuan faktor eksternal dan internal tersebut. Pemilihan ini *dicroscheck* dengan hasil kuesioner yang diberikan kepada manajemen Jasindo Takaful. Setelah proses kategorisasi selesai, kemudian dilanjutkan dengan kegiatan pembobotan yang dilakukan dengan melibatkan ke empat narasumber.
2. Untuk menentukan faktor-faktor mana yang menjadi peluang dan ancaman digunakan data-data sekunder untuk mengetahui pengaruhnya terhadap faktor eksternal. Kemudian dengan bantuan pendapat nara sumber dibuat perbandingan dari setiap faktor berdasarkan kondisi saat ini dan yang akan datang. Kemudian faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) dicari bobotnya menggunakan *pair comparison* berdasarkan pendapat yang diberikan oleh nara sumber dan hasilnya diukur dengan bantuan matriks EFE, yaitu mengalikan bobot dengan rangking yang ditentukan oleh jajaran manajemen.
3. Faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) diolah dengan membandingkan kondisi internal pesaing berdasarkan keterangan yang didapat dari konsultan yang diperkuat dari keterangan agen yang sebelumnya pernah bekerja diperusahaan pesaing. Dengan bantuan CPM

diperoleh faktor-faktor internal diukur untuk mengetahui posisi relatif terhadap pesaing. yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dari pemilihan faktor-faktor tersebut kemudian dicari bobotnya dengan cara yang sama seperti di atas dan hasilnya diukur dengan bantuan matriks IFE

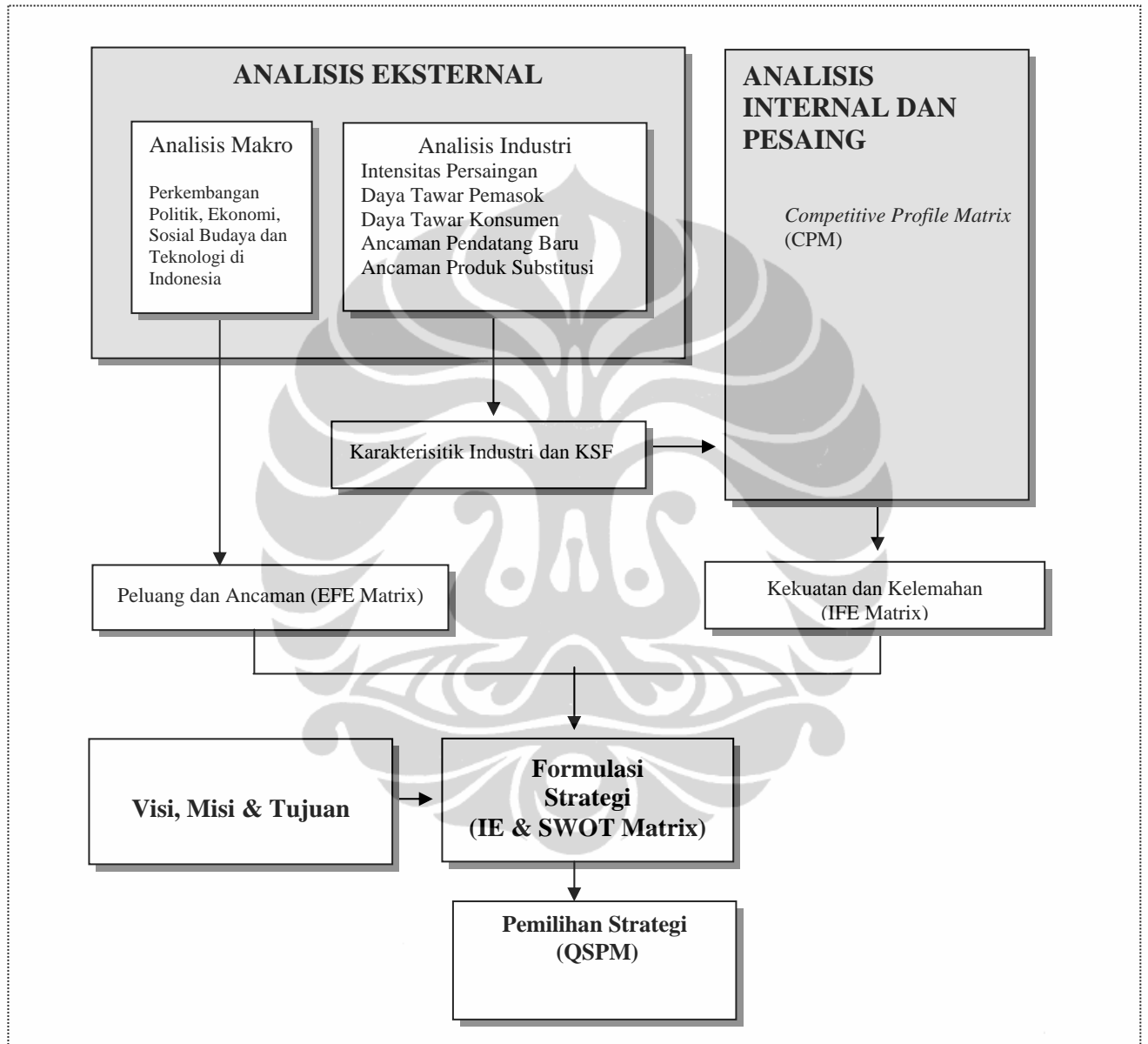
4. Setelah nilai tertimbang (perkalian bobot dan nilai) variabel eksternal dan internal dapat ditentukan melalui bantuan matriks EFE dan IFE, berikutnya adalah merumuskan strategi dengan menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Kemudian posisi strategi perusahaan diletakkan tepat sebagai sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh. Dengan demikian posisi alternatif strategi yang akan dipilih perusahaan akan terletak pada sel yang terbentuk oleh nilai medium kedua sumber yang ada pada diagonal matrix bersegi empat.
5. Kemudian matriks SWOT digunakan untuk membantu mengembangkan alternatif strategi berdasarkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness-Opportunity*), ST (*Strength-Threat*) dan WT (*Weakness-Threat*), yaitu dengan menempatkan faktor kunci ke dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel di mana satu sel yang selalu kosong (terletak di sebelah kiri atas), empat sel digunakan untuk menempatkan faktor-faktor kunci (peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan) yang digunakan untuk mengembangkan empat sel strategi yang diberi label SO, WO, ST, dan WT . Caranya dengan mencocokkan masing-masing faktor-faktor kunci yang berada di sumbu horisontal dan vertikal yang kemudian hasilnya dicatat dalam sel-sel strategis yang sesuai.
6. Dari alternatif strategi yang diperoleh, kemudian diukur dengan bantuan QSPM guna mendapatkan strategi terpilih, 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.

2.4.3.3. Strategi Analisis Data

Penelitian ini diawali 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 dan (b) faktor kunci sukses, kemampuan Jasindo Takaful merespon lingkungan eksternal diukur dengan bantuan matriks EFE. Analisis internal berisi uraian kondisi internal Jasindo Takaful terhadap kondisi internal pesaing didasarkan pada faktor kunci sukses. Posisi relatif Jasindo Takaful (kekuatan dan kelemahan) terhadap para pesaingnya diperoleh dengan bantuan CPM 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. Untuk lebih memudahkan penjelasan dapat dilihat dalam diagram alir metode analisis yang disajikan pada Gambar 10.

Gambar 10. Diagram Alir Metode Analisis



2.4.4. Nara Sumber/Informan

Nara sumber yang terlibat dalam penelitian ini terdiri dari orang-orang yang dianggap memiliki kompetensi dengan objek penelitian dan penetapan kebijakan perusahaan, yaitu Direktur Operasi Ritel, Ketua Tim Pengembangan Jasindo Takaful, Kepala Cabang Jasindo Takaful I. Dari pihak eksternal keterlibatan agen dan konsultan Jasindo Takaful (dalam hal ini Karim Bisnis Konsultan) sebagai nara sumber membantu memberikan informasi terkait dengan kondisi pesaing dan lingkungan industri.

2.4.5. Proses Penelitian

Proses penelitian dimulai dengan menunjuk Jasindo Takaful sebagai objek penelitian, kemudian mulai dilakukan pengambilan data primer melalui wawancara mendalam (*depth interview*) dan observasi guna mengidentifikasi faktor eksternal dan internal perusahaan. Wawancara ini dilakukan dengan jajaran manajemen yang berada pada Jasindo Takaful yang mengetahui latar belakang kebijakan-kebijakan dan keputusan-keputusan yang ada. Setelah itu dilakukan proses kategorisasi yaitu menyusun kembali catatan dari hasil wawancara dan observasi menjadi bentuk yang lebih sistematis. Setelah proses kategorisasi selesai, dilakukan pembobotan menggunakan *pairwise comparison* dengan bantuan nara sumber sebagai pelaku bisnis yang mengetahui posisi relatif dari indikator eksternal dan internal.

Dalam penelitian kualitatif tidak dilakukan uji hipotesis, proses pengumpulan data bergerak dari lapangan empiris dalam upaya membangun teori data. Data yang dikumpulkan terdiri dari :

1. Data pesaing, data yang berkaitan dengan kondisi pesaing sejenis yang menggunakan sistem syariah
2. Data lingkungan umum, data yang berkaitan dengan ekonomi secara makro
3. Data industri asuransi syariah, data yang berkaitan dengan industri asuransi syariah di Indonesia.

2.4.6. Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi dan objek penelitian bertempat di kantor Cabang Syariah Jasindo Takaful yang berlokasi di Gedung Graha Adira Lt.1 Jl. Menteng Raya No.21 Jakarta Pusat – 10310.

Pemilihan ini didasarkan atas alasan-alasan berikut :

- Jasindo Takaful merupakan kantor cabang syariah yang bernaung di bawah asuransi kerugian konvensional (perusahaan BUMN)
- Melihat pencapaian premi selama 3 tahun dinilai cukup berhasil untuk ukuran pemain baru.
- Adanya penurunan peringkat Jasindo Takaful pada tahun 2007

2.4.7. Keterbatasan penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan penelitian pada hal-hal berikut ini :

- a. Tidak diperolehnya data primer pesaing sehingga digunakan alternatif data dan hasil wawancara yang diperoleh terhadap konsultan dan agen
- b. Munculnya unsur subyektifitas dalam interpretasi data yang mengakibatkan bias dalam mengambil kesimpulan. Hal ini diminimalisir dengan melibatkan lebih dari satu orang nara sumber dan penggunaan metode *pair comparison* dalam melakukan pembobotan guna menjaga konsistensi.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Profil perusahaan

3.1.1 Sejarah Perusahaan dan pembentukan Jasindo Takaful

Kegiatan usaha asuransi kerugian sebenarnya telah berlangsung sejak jaman Belanda. Meskipun pada sekitar periode proklamasi kemerdekaan Indonesia sampai dengan pemulihan kedaulatan (17 Agustus 1945-29 Desember 1949) terjadi pembekuan kegiatan perasuransian nasional, namun pada tanggal 2 Juni 1950 atas sponsor Bank BNI 1946 kegiatan perasuransian dimulai kembali dengan munculnya Maskapai Asuransi Indonesia. Sementara di daerah-daerah yang diduduki Belanda masih beroperasi perusahaan Asuransi Belanda.

Cikal bakal PT Asuransi Jasa Indonesia atau Asuransi Jasindo dimulai dengan dilaksanakannya nasionalisasi atas NV Assurantie Maatschappij de Nerlander sebuah perusahaan kerugian milik kolonial Belanda dan Bloom Vander, perusahaan asuransi kerugian Belanda pada tahun 1945. Keduanya berkedudukan di Jakarta. Setelah Indonesia merdeka pada tahun 1945, Pemerintah Republik Indonesia melakukan nasionalisasi terhadap kedua perusahaan tersebut dan merubah nama keduanya menjadi PT Asuransi Bendasraya yang bergerak dalam asuransi kerugian dalam rupiah dan PT Umum International Underwriters (PT UUI) yang bergerak dalam asuransi kerugian dalam valuta asing.

Pada tanggal 10 Desember 1957, keluar Surat Perintah KSAD nomor SP/PM/077/1957 yang isinya memerintahkan kepada semua Penguasa Militer Angkatan Darat untuk mengambil alih pimpinan perusahaan-perusahaan milik Belanda. Selanjutnya dengan berlandaskan Undang-Undang nomor 86 tahun 1958 dilakukan kegiatan pengambilalihan atau nasionalisasi terhadap perusahaan-perusahaan milik Belanda. Di bidang asuransi kerugian, dengan Peraturan Pemerintah No.23 tahun 1958 dan surat Keputusan Menteri Keuangan

No. 62972/U.M.11, tanggal 25 Mei 1958 dibentuk Badan Penguasaan Perusahaan-Perusahaan Asuransi Kerugian Belanda (BPPAKB) yang bertugas menjalankan penguasaan atas 18 perusahaan Asuransi Belanda yang kemudian dikonsentrasikan menjadi 8 (delapan) perusahaan. Pada periode tersebut diadakan penggabungan beberapa perusahaan asuransi kerugian yang bidang usahanya sejenis sehingga muncullah antara lain Perusahaan Negara (PN) Asuransi Kerugian Jasa Samudra yang memberikan pelayanan asuransi pengangkutan dan PN Asuransi Kerugian Jasa Aneka yang memberikan pelayanan asuransi di luar Asuransi Pengangkutan.

PT. Asuransi Jasa Indonesia yang selanjutnya disebut Asuransi Jasindo adalah merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa asuransi kerugian yang didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1973 tentang Penyertaan Modal Negara Untuk Mendirikan Perusahaan Perseroan Dalam Bidang Asuransi Kerugian berdasarkan Akta Notaris Mohamad Ali nomor 1, tanggal 2 Juni 1973. Berdasarkan akte notaris tersebut, ditetapkan tujuan perusahaan adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, dengan menyelenggarakan usaha dalam bidang perasuransian pada khususnya.

PT. Asuransi Jasindo merupakan penggabungan antara PT Umum International Underwrites (UIU) yang semula ditugaskan menangani asuransi kerugian dengan valuta asing dengan PT. Asuransi Bendasraya yang menangani asuransi kerugian dengan valuta rupiah. Asuransi Bendasraya merupakan hasil dari penggabungan antara PN Asuransi Jasa Aneka dengan PN Asuransi Kerugian Jasa Samudra. Penggabungan tersebut didasarkan pada surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 764/MK/IV/12/1972 tanggal 9 September 1972 yang dikukuhkan dengan Akta Notaris Mohamad Ali, SH nomor : 1 tanggal 2 Juni 1973. Selanjutnya dalam Anggaran Dasar Asuransi Jasindo yang beberapa kali diubah terakhir dengan Akta Notaris Imas Fatimah, SH Nomor : 42 tanggal 10 Maret 1998 Modal Dasar Asuransi Jasindo ditetapkan sebesar Rp. 300 milyar dan Modal Disetor sebesar Rp. 155 milyar.

Kantor cabang Jasindo Takaful didirikan dalam rangka meningkatkan peran serta perusahaan dalam pengembangan bisnis asuransi khususnya yang berbasis syariah. Untuk merealisasikan hal tersebut dibentuk tim persiapan pendirian unit asuransi syariah melalui Surat Keputusan Direktur Utama No. SK.409/DMA.115/XII/2002 tanggal 31 Desember 2002 tentang pembentukan Tim Persiapan Pendirian Unit Syariah, yang beranggotakan :

- Ketua : Rony Romdany, SE, AAAIK
- Anggota : Firly Feroza, SE, MM
Dedy Syofiar, SE, AAAIK
Henny Hendriyani, S.Si

Kemudian pada tanggal 1 Mei 2003 setelah mendapat ijin Menteri Keuangan melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : KEP-142/KM.6/2003 tanggal 21 April 2003 tentang pemberian ijin pembukaan Kantor Cabang dengan Prinsip Syariah dilakukan *soft launching* Kantor Cabang Jasindo Takaful yang berada di bawah naungan Direktur Operasi Ritel dan Divisi Non Kendaraan Bermotor sebagai Penanggung Jawab Teknis. Dan tanggal 2 Juni 2003 bertepatan dengan Ulang Tahun Jasindo ke-30, secara resmi dilakukan *Grand Launching* Jasindo Takaful oleh Direktur Utama.

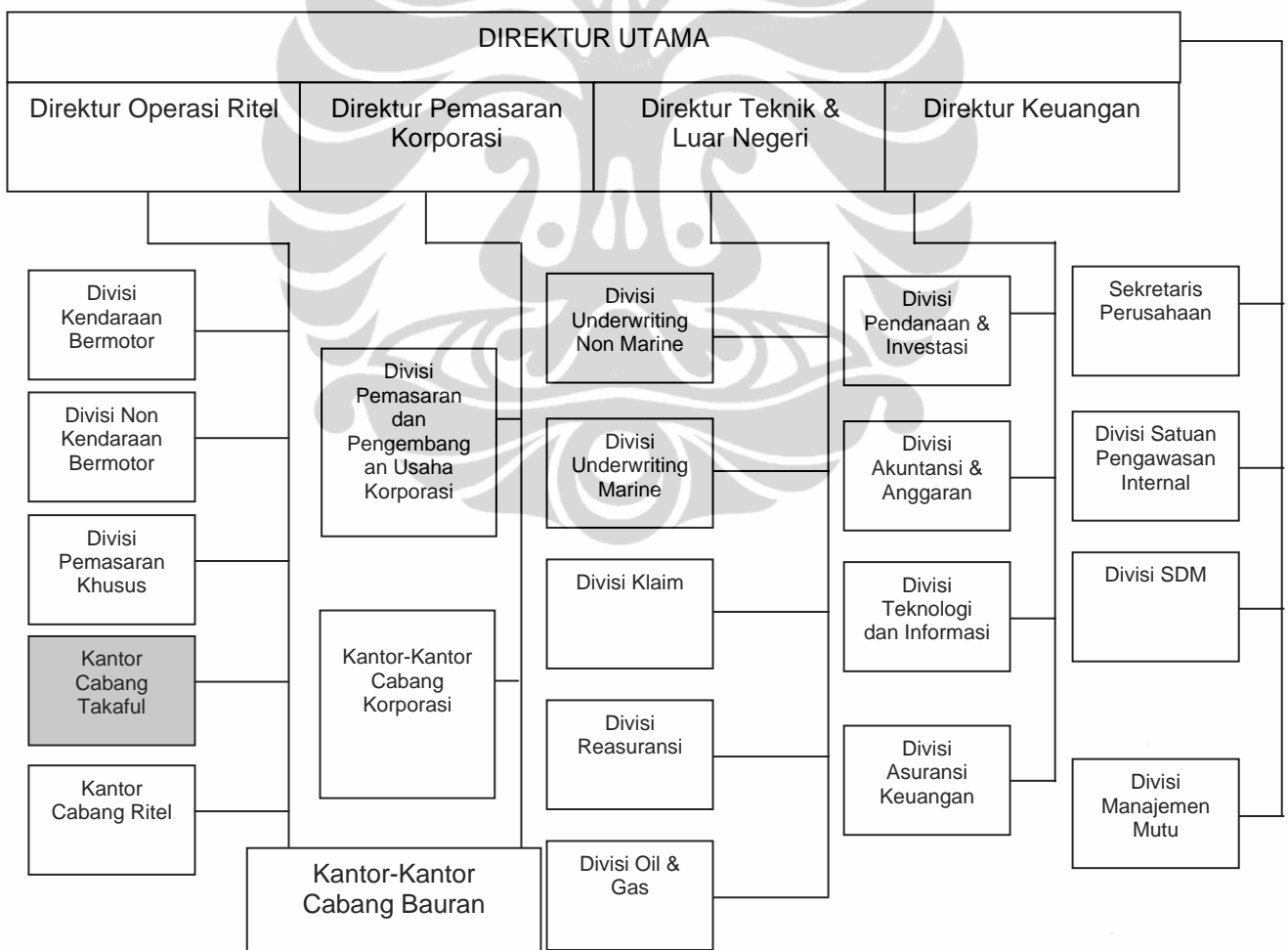
Sebagai salah satu syarat berdirinya unit usaha asuransi yang berbasis syariah adalah adanya Dewan Pengawas Syariah (DPS), maka melalui Surat Rekomendasi Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia No.U-038/DSN-MUI/II/2003 tanggal 27 Februari 2003 tentang penunjukan Dewan Pengawas Syariah Jasindo Takaful, PT Asuransi Jasa Indonesia memutuskan Dewan Pengawas Syariah Jasindo Takaful melalui Surat Keputusan Direktur Utama No. SK.016.DMA/115/V/2003 tanggal 1 Mei 2003 tentang Pembentukan Dewan Pengawas Syariah Jasindo Takaful. Adapun susunan Dewan Pengawas Syariah Jasindo Takaful sebagai berikut :

- Ketua : Dr. KH. Ma'ruf Amin
- Anggota : Prof. KH. Ali Mustafa Yaqub, MA
Dr. H. Sayuti Nasution

3.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan dan Operasionalisasi Kantor Cabang Jasindo Takaful

PT. Asuransi Jasindo pada dasarnya memiliki organisasi yang fleksibel yang dipimpin oleh seorang Direktur Utama dimana dalam operasionalnya dibantu oleh 4 (empat) Direksi yaitu Direktur Operasi Ritel, Direktur Pemasaran Korporasi, Direktur Teknik & Luar Negeri dan Direktur Keuangan. Berdasarkan surat Keputusan Direksi No.014.DMA/99 tanggal 03 Februari 2004, struktur organisasi PT Asuransi Jasindo yang berlaku saat ini sebagai berikut :

Gambar 11. Struktur Organisasi PT Asuransi Jasindo



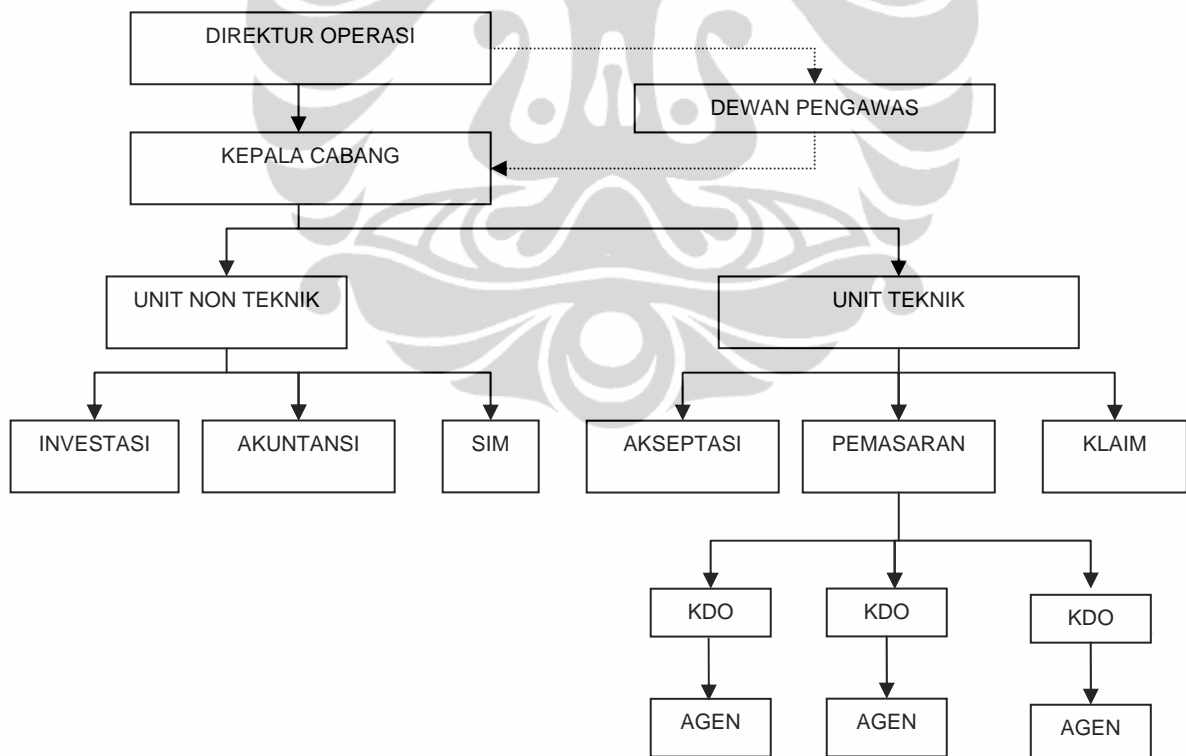
Sumber : Divisi SDM, Annual Report PT Asuransi Jasindo 2006

Keberadaan kantor cabang Takaful di bawah Direktorat Operasi Ritel adalah setingkat dengan kantor cabang konvensional tingkat III yang dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Cabang dan melaksanakan fungsi-fungsi berikut :

1. Sebagai kantor cabang penerbit polis dan terkait target produksi
2. Sebagai kantor pusat yang melayani keperluan seluruh kantor cabang konvensional yang akan menutup polis Jasindo Takaful
3. Sebagai Pusat perhitungan dan distribusi Bagi Hasil untuk kantor cabang Jasindo Takaful dan seluruh kantor cabang Jasindo Konvensional
4. Sebagai Jembatan antara kantor pusat Asuransi Jasindo dan kantor cabang Jasindo konvensional.

Secara operasional kantor cabang Jasindo memiliki struktur organisasi sebagai berikut :

Gambar 12. Struktur Organisasi Operasional Asuransi Jasindo Takaful



Sumber : Kantor Cabang Jasindo Takaful, Bisnis Plan

Struktur organisasi kantor cabang syariah memperlihatkan sentralisasi kegiatan operasional tetapi tetap memperhatikan luasnya wilayah jangkauan melalui pembentukan unit pemasaran di Kantor Cabang . Ex Kantor Daerah Operasi (KDO) sebagai koordinator pemasaran di kantor-kantor cabang yang berada di wilayahnya. Dasar pertimbangan struktur organisasi dengan unit pemasaran di ex KDO adalah :

1. Jangkauan pasar luas terkait dengan kantor cabang Jasindo konvensional yang sudah tersebar di seluruh Indonesia
2. Tenaga *underwriter* syariah yang belum banyak
3. Potensi pasar perbankan syariah cukup besar

Pada perkembangannya, dengan keberadaan 50 kantor cabang dan 34 kantor penjualan yang tersebar di Indonesia, Kantor Cabang Jasindo Takaful dengan fungsi kantor pusat yang melekat menemui kendala-kendala dalam melaksanakan fungsi-fungsi sebagai kantor cabang seperti :

- Kurang fokus dalam menjalankan operasional kantor cabang
- Kurang optimal dalam hal kontrol administrasi kantor cabang konvensional yang memasarkan produk-produk syariah mengingat posisi kantor Jasindo Takaful sebagai kantor cabang kelas III, terutama untuk kantor cabang yang berada di atas kelas kantor cabang Jasindo Takaful
- Permasalahan-permasalahan lain terkait dengan pengelolaan Akutansi Keuangan di mana proses aliran dana baik premi maupun klaim harus mengikuti mekanisme Kantor Cabang Konvensional - Kantor cabang Jasindo Takaful – Divisi Pendanaan Kantor Pusat

Kemudian dengan mempertimbangkan kendala-kendala di atas, dibentuklah Tim Pengembangan Bisnis Jasindo Takaful yang berfungsi melaksanakan fungsi-fungsi kantor pusat pada tanggal 06 November 2006 berada di bawah supervisi Divisi Pemasaran Khusus dengan tugas-tugas meliputi :

- a. Melakukan kajian pengembangan bisnis Jasindo Takaful
- b. Melakukan perhitungan pola *Mudharabah*
- c. Melakukan fungsi Akuntansi dan Keuangan
- d. Melakukan rekonsiliasi premi syariah yang berasal dari kantor cabang konvensional dan kantor cabang Jasindo Takaful
- e. Mengatur tentang keperluan sarana dan prasarana Jasindo Takaful
- f. Melaksanakan fungsi riset dan pengembangan Jasindo Takaful

g. Melakukan tugas dan fungsi lain yang bertujuan untuk tercapainya keseluruhan rencana pengembangan Bisnis Jasindo Takaful

Dengan perubahan yang dilakukan berimbang pada perubahan struktur organisasi yang berlaku sekarang di mana ex KDO langsung di bawah koordinasi Tim Bisnis Pengembangan Jasindo Takaful

3.1.3. Landasan Operasional

Landasan yang digunakan dalam operasionalisasi kegiatan Jasindo Takaful adalah sebagai berikut :

- Fatwa 21/DSN-MUI/X/2001 (17 Okt 2001), tentang Asuransi Syariah
- Fatwa 52/DSN-MUI/III/2006 (23 Maret 2006), tentang *Wakalah Bil Ujroh*,
- Fatwa 53/DSN-MUI/III/2006 (26 Maret 2006), tentang *Tabarru* pada Asuransi Syariah
- Fatwa 51/DSN-MUI/III/2006 (23 Maret 2006), tentang *Mudharabah Musytarakah*,
- Kep. Menteri Keuangan RI No. 422/KMK.06/2003 (30 Sept 2003), tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Asuransi dan Reasuransi
- Kep. Menteri Keuangan RI No. 423/KMK.06/2003 (30 Sept 2003), tentang Pemeriksaan Perusahaan Asuransi dan Reasuransi
- Kep. Menteri Keuangan RI No. 424/KMK.06/2003 (30 Sept 2003), tentang Kesehatan Keuangan Perusahaan Asuransi dan Reasuransi
- Kep. Menteri Keuangan RI No. 425/KMK.06/2003 (30 Sept 2003), tentang Perizinan Kegiatan Usaha dan Kegiatan Usaha Perusahaan Penunjang Usaha Asuransi
- Kep. Menteri Keuangan RI No. 426/KMK.06/2003 (30 Sept 2003), tentang Perizinan Kelembagaan Perusahaan Asuransi dan Reasuransi

3.1.4. Maksud dan Tujuan Perusahaan

Secara umum berdasarkan anggaran dasar perusahaan, maksud dan tujuan PT Asuransi Jasindo adalah “turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya khususnya dibidang penyelenggaraan usaha asuransi

kerugian dan sejenisnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas “. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, perseroan dapat melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut :

- a. Menerima pertanggung jawaban langsung dari segala macam jenis asuransi kerugian dan sejenisnya serta mereasuransikan risiko-risiko asuransi tersebut yang menurut pertimbangan melampaui kemampuan sendiri perusahaan.
- b. Menerima pertanggung jawaban tidak langsung dari perusahaan-perusahaan asuransi/reasuransi di dalam maupun di luar negeri untuk segala macam jenis kerugian dan sejenisnya yang menurut pertimbangan perlu untuk ditahan sendiri atau direasuransikan oleh perusahaan.

Komitmen Asuransi Jasindo dalam meningkatkan kemampulabaan (profitabilitas) dilakukan melalui upaya peningkatan daya saing tanpa mengabaikan unsur kepuasan dari tertanggung yang telah dibuktikan dengan diperolehnya sertifikat ISO 9000-2001. Selain itu Asuransi Jasindo juga tetap berupaya meningkatkan etos kerja yang senantiasa berorientasi kepada kepuasan pelanggan

3.1.5. Produk Layanan Jasindo Takaful

Produk layanan yang dimiliki oleh Jasindo Takaful yang telah direkomendasikan oleh Dewan Pengawas Syariah terdiri dari 5 (lima) jenis produk yaitu

- a. Asuransi Pengangkutan Syariah yang terdiri dari Asuransi Pengangkutan Darat, Asuransi Pengangkutan Antar Pulau, Asuransi Pengangkutan Udara.
- b. Asuransi Kebakaran Syariah, yang menjamin kerugian karena kebakaran dan perluasan jaminannya terhadap badai, banjir, topan dan lain-lain atas objek-objek berikut : rumah tinggal, apartemen/konominium, kantor, toko, show room dan gudang, sekolah/universitas dan lembaga pendidikan, rumah ibadah, laboratorium Analisa serta, peternakan.
- c. Asuransi Rangka Kapal meliputi kapal kayu motor, kapal kayu pesiar, kapal kayu tunda dan perahu layar motor.

- d. Asuransi Kendaraan Bermotor (roda 2 dan roda 4) baik untuk pribadi maupun komersil yang meliputi produk Asuransi Jasindo OTO dan Asuransi Kendaraan Bermotor DAI.
- e. Asuransi Aneka/Varia, yang meliputi :
- Asuransi Uang (*Cash In Transit, Cash In Safe dan Cash In Cashier's Box*),
 - Asuransi Kecelakaan Diri (Perorangan, Kumpulan dan Jemaah Haji)
 - Asuransi papan iklan
 - Asuransi Kebongkaran

Sementara produk asuransi lainnya yang sedang diujicobakan oleh Jasindo Takaful adalah asuransi *Engineering, Oil and Gas, dan Surety Bond*.

Produk layanan yang dimiliki oleh Jasindo Takaful diciptakan untuk memenuhi kebutuhan kelompok konsumen pelaku bisnis, masyarakat sebagai individu dan pemerintah. Dalam melaksanakan operasinya atau memasarkan produk layanan, Jasindo Takaful memanfaatkan jaringan kantor cabang konvensional yang berada diseluruh Indonesia guna mencapai pasar yang berada di luar Jakarta yang berjumlah 50 (lima puluh) kantor cabang dan 34 (tiga puluh empat) kantor penjualan.

Secara umum selama periode 4 (empat) tahun dari tahun 2004 sampai tahun 2007 produk layanan Jasindo Takaful mengalami peningkatan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4. Pendapatan Premi Bruto Menurut Jenis Asuransi Tahun 2004-2007

dalam juta rupiah

	2004	2005	2006	2007
PENGANGKUTAN	37,936	51,775	534,477	562,000
KEBAKARAN	375,215	548,311	509,571	510,000
ENGINEERING	495,779	724,296	586,758	600,000
RANGKA KAPAL	138,800	377,503	2,799,014	800,000
KENDARAAN	2,764,674	3,003,191	2,948,994	3,500,000
ANEKA	2,712,330	5,360,802	1,069,146	1,106,000
BOND	-	44,090	19,141	60,000
OIL & GAS	5,183	171,417	161,489	50,000
TOTAL PREMI	6,529,917	10,281,385	8,628,590	7,188,000

Sumber : Kantor Cabang Jasindo Takaful, RKAP 2005-2008

3.1.6. Sumber Daya Manusia Jasindo Takaful

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan sesuai dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan. 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. Salah satu di antaranya adalah program pembekalan asuransi syariah bagi karyawan yang ditempatkan di kantor cabang Jasindo Takaful. Sebagai gambaran, komposisi karyawan Jasindo Takaful per akhir 2007 adalah sebagai berikut :

Tabel 5. Komposisi Karyawan Jasindo Takaful

Pendidikan	Jumlah	Gelar Profesi	Jumlah
SMA	1	IPGD	1
D3	2	AAAIK	1
S1	8		
S2/MM	1		

Sumber : Kepala Unit Teknik, Kantor Cabang Jasindo Takaful 2008

3.2. Visi dan Misi Perusahaan :

1.2.1 Visi dan Misi Perusahaan

Pemilihan strategi suatu perusahaan terkait dengan visi dan misi perusahaan yang bersangkutan, demikian pula Asuransi Jasindo dalam memilih dan menetapkan strateginya.

Visi

Menjadi perusahaan asuransi yang tangguh dalam persaingan global dan menjadi market leader di pasar domestik

Misi

Menyelenggarakan usaha asuransi kerugian dengan reputasi internasional melalui peningkatan pangsa pasar, pelayanan prima, dan tetap menjaga tingkat kemampuan serta memenuhi harapan *stakeholder*.

3.2.2. Visi dan Misi Jasindo Takaful

Terkait dengan visi dan misi perusahaan (PT Asuransi Jasindo), maka Jasindo Takaful mencoba merumuskan visi dan misi yang selaras dengan keinginan perusahaan dan tetap berlandaskan azas-azas syariah. Visi dan Misi pengembangan asuransi Jasindo Takaful disusun mengacu pada nilai dasar Islami yang pada pelaksanaannya harus dapat dihayati dan diterapkan dalam kegiatan operasionalnya. Visi dan Misi Asuransi Jasindo Takaful merupakan *an ultimate destination* yang akan menggiring perusahaan mencapai tujuan perusahaan sehingga keberadaan Asuransi Jasindo Takaful dapat dirasakan dan mempunyai nilai tambah bagi pengembangan perekonomian umumnya dan ekonomi syariah khususnya.

Visi Jasindo Takaful :

Menjadi 3 besar perusahaan Asuransi Kerugian berlandaskan syariah.

Dasar pertimbangan penetapan visi Asuransi Jasindo Takaful mengacu pada keadaan terkini dan melihat kepada gambaran masa depan yang akan diraih secara maksimal oleh Jasindo.

Pertimbangannya adalah sebagai berikut :

1. Pada saat masuk pasar, telah ada perusahaan yang lebih berpengalaman. Sampai dengan akhir tahun 2002 tercatat 3 perusahaan asuransi kerugian berbasis syariah yaitu Takaful Umum, Tripakarta Syariah, dan Bumida Syariah. Dari 3 perusahaan tersebut Takaful Umum merupakan perusahaan asuransi kerugian syariah terbesar dengan premi mencapai Rp.40,8 milyar tahun 2001. Dengan demikian penetapan target menjadi *market leader* dalam

jangka waktu 5 tahun ke depan dimungkinkan jika melihat jumlah pemain yang belum banyak.

2. Jasindo baru mau masuk pasar syariah

Jasindo merupakan pemain yang sangat berpengalaman dalam pasar asuransi kerugian konvensional, namun demikian minimnya pengalaman dalam operasional ekonomi syariah mengharuskan asuransi jasindo menambah infrastruktur yang mendukung operasional syariah seperti sistim prosedur, sumberdaya, permodalan, dan lain-lain. Prioritas utama asuransi Jasindo Takaful adalah menyiapkan semua prasarana tersebut sehingga membawa kepada suatu kondisi yang steady dan pada suatu titik yang tepat mampu meraup *market share* yang signifikan.

3. Posisi terbaik Jasindo : *next to the market leader*

Walaupun asuransi Jasindo belum mempunyai pengalaman dalam market syariah, asuransi Jasindo tidak cocok jadi sekedar *follower* karena Jasindo mempunyai banyak keunggulan kompetitif terhadap pesaing. Untuk itu posisi yang tepat diincar oleh Jasindo adalah menempel ketat *market leader* dan kemudian dengan keunggulan kompetitifnya pada suatu titik dapat menjadi *market leader*.

Misi Jasindo Takaful :

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.

Pemilihan Brand Jasindo Takaful

a. Akar Kata *Takaful* ;

- Secara Bahasa : *Kafala*, artinya menolong, memberi nafkah, dan mengambil alih perkara seseorang.
- Walaupun kata *Takaful* tidak dijumpai di satupun surat dan *Al Qur'an*, namun akar katanya yaitu *Kafala* terdapat di beberapa surat di *Al Qur'an* yaitu (*Al Imran, An Nisa, Shad, Thaha, Al Hadid, Al Qashas, An Nahl*), yang mengandung arti memelihara.

- b. Arti *Takaful* dalam pengertian *Muamallah* ;
- Saling memikul resiko antara sesama yang dilakukan atas dasar saling tolong menolong dengan cara menghibahkan (mengikhlaskan) dana untuk dikumpulkan dalam rangka membantu menanggung resiko.
 - Sehingga penggunaan Takaful diidentikkan dengan *Islamic Insurance*

Merek JASINDO TAKAFUL telah dipatenkan pada Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual dengan No.Agenda: 002003.10410.10509 Tgl 29 April 2003

3.2.3. Budaya Kerja

Dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan, PT Asuransi Jasindo termasuk Jasindo Takaful memiliki budaya perusahaan yang harus dilaksanakan oleh seluruh jajaran dari Direksi sampai dengan pegawai paling rendah yakni budaya “3A”, kepanjangan dari Asah, Asih dan Asuh.

Asah memuat pesan profesionalisme yang mengharuskan setiap sumber daya manusia PT Asuransi Jasindo, senantiasa mengasah keahlian dan kecerdasannya melalui proses belajar terus menerus, sehingga pada gilirannya akan menghasilkan sumber daya manusia yang cerdas.

Asih mewajibkan setiap sumber daya manusia di PT asuransi Jasindo saling menghormati dan menghargai agar terdapat keharmonisan dan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

Asuh makna kepedulian akan perlunya memelihara solidaritas dan kesatuan tim kerja yang harmonis, solid dan lebih mendasarkan kepada kepentingan bersama (perusahaan), bukan kepentingan individu.

Dalam perkembangannya, sejalan dengan upaya manajemen dan seluruh jajaran pegawai serta untuk mengarahkan segala daya guna meningkatkan mutu pelayanan dan kepuasan pelanggan, maka kekuatan 3A telah dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk kata kunci CARE yang merupakan kepanjangan dari Cepat, Akurat, Ramah dan Efisien yang secara sadar menyatakan bahwa :

Cepat berarti bahwa kecepatan pelayanan akan memberikan kepastian dan ketenangan bagi tertanggung maupun calon tertanggung.

Akurasi menyatakan bahwa keakurasian akan menjamin kepuasan tertanggung dalam memperoleh kepastian dalam berasuransi dengan PT Asuransi Jasindo

Ramah berarti keramahan dalam memberikan pelayanan, kenyamanan, dan keakraban dalam kemitraan.

Efisiensi menjamin nilai produk yang ditawarkan serta layanan yang diberikan setara dengan kualitas yang diharapkan.

3.2.4. Etika Bisnis dan Etika Kerja

Pada tahun 2006 PT Asuransi Jasindo Indonesia telah memiliki Pedoman Etika Bisnis dan Etika Kerja (PEB&EK). Dibentuknya Pedoman Etika Bisnis dan Etika Kerja sesuai dengan komitmen perusahaan dalam menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut :

Transparansi, adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

Kemandirian, adalah pengelolaan perusahaan secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Akuntabilitas, adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi yang memungkinkan pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Pertanggungjawaban, adalah kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip korporasi yang sehat.

Kewajaran, adalah perlakuan yang adil dan sama dalam memenuhi hak-hak stakeholders berdasarkan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam PEB&EK diatur perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku diperusahaan. Setiap karyawan Asuransi Jasindo harus mematuhi seluruh ketentuan dalam PEB&EK Manual dengan menandatangani formulir kepatuhan. Pedoman Etika Asuransi Jasindo meliputi :

1. Etika Bisnis Asuransi Jasindo

Merupakan penjelasan tentang bagaimana perusahaan sebagai suatu entitas bisnis bersikap, beretika dan bertindak dalam upaya menyeimbangkan kepentingan Asuransi Jasindo dengan kepentingan segenap *stakeholdernya* sesuai dengan prinsip-prinsip GCG dan nilai-nilai korporasi yang sehat dengan tetap menjaga profitabilitas perusahaan.

2. Etika Kerja Karyawan Asuransi Jasindo

Mengatur segenap jajaran perusahaan untuk bersikap, berinteraksi dan melakukan proses kerja dengan pihak dalam maupun luar perusahaan.

3.3. Kinerja Jasindo Takaful

Hasil kegiatan operasional Jasindo Takaful selama tahun 2003-2007 menggambarkan bahwa rata-rata pertumbuhan masih memberikan kontribusi positif kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun jika diperhatikan tren pertumbuhan dari tahun ke tahun menunjukkan penurunan sejak tahun 2006, beberapa indikator pokok kinerja menunjukkan pertumbuhan yang baik seperti Hasil Underwriting, Laba, Beban Usaha dan Modal.

3.3.1. Premi Bruto

Pendapatan premi bruto Jasindo Takaful tahun 2007 sebesar 7,1 milyar turun 17% dari tahun 2006 sebesar Rp. 8,628 milyar . Premi bruto terdiri dari :

- Premi Korporasi : Rp. 1,688 milyar
- Premi Ritel : Rp. 5,5 milyar

Hasil tersebut hanya 46,71% dari target premi bruto yang ditetapkan dalam RKAP 2007 sebesar Rp. 15,387 milyar. Namun rata-rata pertumbuhan dari tahun 2004 sampai 2007 masih menunjukkan angka yang positif yaitu 2,52%. Perbandingan antara premi korporasi dan ritel tahun 2007 sebesar 23 : 77

menunjukkan belum ada keseimbangan komposisi antara premi yang bersumber dari pos korporasi dan ritel. Membandingkan rata-rata pertumbuhan premi korporasi periode tahun 2004 – 2007 di mana pada tahun 2004 premi korporasi hanya Rp. 803,26 juta dan tahun 2007 mencapai Rp. 1,688 milyar berarti rata-rata tumbuh 112,74%, menunjukkan hasil yang cukup signifikan dibanding rata-rata pertumbuhan premi ritel dalam periode yang sama turun 0,99%.

**Tabel 6. Pendapatan Premi Korporasi & Ritel
Periode Tahun 2004-2007**

dalam juta rupiah

	2004	2005	2006	2007
KORPORASI	803,260	1,660,434	3,747,289	1,688,000
RITEL	5,726,657	8,620,951	4,881,301	5,500,000
TOTAL PREMI	6,529,917	10,281,385	8,628,590	7,188,000

Sumber : Kantor Cabang Jasindo Takaful, RKAP 2005-2008

1.3.2. Klaim

Berbagai langkah telah dilakukan Jasindo Takaful untuk meningkatkan pelayanan kepada tertanggung. Dengan layanan yang profesional senantiasa dijiwai dengan karakter Cepat, Akurat, Ramah dan Efisien (CARE) membuat Jasindo Takaful menjadi berpengalaman menangani, mengkoordinasikan, membayar, serta menyelesaikan klaim-klaim besar. Kemampuannya telah teruji, terbukti dengan suksesnya pembayaran klaim-klaim besar antara lain :

- Penyelesaian klaim-klaim akibat bencana tsunami yang terjadi tahun 2005
- Beberapa klaim yang berasal dari produk ritel seperti kendaraan bermotor dan aneka

Secara umum rata-rata pertumbuhan rata-rata penyelesaian klaim sepanjang 2004-2007 sebesar 2,65%.

**Tabel 7. Klaim Bruto
Periode Tahun 2004-2007**

dalam juta rupiah

	2004	2005	2006	2007
KLAIM BRUTO	1,496,402	2,257,332	4,146,434	1,655,000

Sumber : Kantor Cabang Jasindo Takaful, RKAP 2005-2008

1.3.3. Biaya Perusahaan

Realisasi biaya perusahaan tahun 2007 sebesar Rp. 193,72 juta atau tumbuh sebesar 21,43% dengan rata-rata pertumbuhan biaya operasi periode 2004-2007 sebesar 14,21%. Tingginya rata-rata pertumbuhan tersebut dikarenakan adanya kebijakan perusahaan mengenai Kebijakan Jasa Produksi kepada karyawan yang dibebankan kepada biaya operasi perusahaan

**Tabel 8. Beban Usaha
Periode Tahun 2004-2007**

dalam juta rupiah

	2004	2005	2006	2007
BEBAN USAHA	123,525	86,166	159,531	193,722

Sumber : Kantor Cabang Jasindo Takaful, RKAP 2005-2008

1.3.4. Hasil Underwriting Netto

Hasil Underwriting Netto tahun 2007 sebesar Rp. 3,727 milyar tumbuh 30% dari tahun 2006. Pertumbuhan rata-rata hasil underwriting selama periode 2004-2007 adalah 8,71%. Tingginya pertumbuhan tersebut disumbang oleh :

- Pertumbuhan pendapatan premi korporasi
- Penerapan sistem kehati-hatian-hatian dalam proses akseptasi

**Tabel 9. Hasil Underwriting
Periode Tahun 2004-2007**

dalam juta rupiah

	2004	2005	2006	2007
HASIL U/W	2,764,927	6,487,939	2,866,242	3,727,978

Sumber : Kantor Cabang Jasindo Takaful, RKAP 2005-2008

3.3.5. Laba sebelum Pajak

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.

**Tabel 10. Laba (Sebelum Pajak)
Periode Tahun 2004-2007**

dalam juta rupiah

	2004	2005	2006	2007
LABA	2,764,927	5,556,599	1,961,965	5,048,610

Sumber : Kantor Cabang Jasindo Takaful, RKAP 2005-2008

3.3.6. Modal

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%

3.3.7. Investasi

Jumlah investasi pada tahun 2007 mencapai Rp.13,858 milyar meningkat 8,57% dari tahun 2006. Jumlah ini jika dibandingkan dengan investasi yang dilakukan dari tahun 2004 mengalami peningkatan cukup signifikan dengan pertumbuhan rata-rata 1586,4 %. Peningkatan tersebut sesuai dengan kondisi operasional perusahaan dan dinamika pasar keuangan dalam rangka memaksimalkan hasil investasi.

Rasio investasi terhadap cadangan teknik tahun 2007 sebesar 180% turun jika dibandingkan rasio tahun 2006 sebesar 246%, hal ini disebabkan meningkatnya cadangan teknik karena perkiraan peningkatan cadangan klaim

**Tabel 11. Investasi
Periode Tahun 2004-2007**

dalam juta rupiah

	2004	2005	2006	2007
INVESTASI	215	5,110	12,764	13,858
CAD. TEKNIK	120	2,850	5,184	7,676

Sumber : Kantor Cabang Jasindo Takaful, RKAP 2005-2008

3.3.8. Hasil Investasi

Hasil investasi tahun 2007 mencapai Rp.798 juta atau tumbuh 87,32% dari hasil investasi tahun sebelumnya dengan pertumbuhan rata-rata 225%. Kenaikan tersebut dihasilkan dari penempatan deposito dan obligasi syariah.

**Tabel 12. Hasil Investasi
Periode Tahun 2004-2007**

dalam juta rupiah

	2004	2005	2006	2007
HASIL INVESTASI	80	306	426	798

Sumber : Kantor Cabang Jasindo Takaful, RKAP 2005-2008

3.4. Kebijakan teknik asuransi Jasindo Takaful

3.4.1. Kebijakan *underwriting*

Dalam operasional teknis *underwriting* antara asuransi kerugian Syariah dan asuransi kerugian konvensional tidak ada perbedaan yang prinsipil, dimana prinsip dan praktek asuransi konvensional juga berlaku pada asuransi kerugian syariah. Namun penekanan operasional asuransi kerugian syariah didasarkan pada akad *mudharabah* (bagi hasil) yang merupakan karakteristik umum asuransi syariah. Di mana mekanisme pengaturan bagi hasil dimuat pada klausula *mudharabah*.

Khusus dalam analisa risiko, *underwriter* selain menganalisa *physical hazard* dan *moral hazard*, juga harus mempertimbangkan hal-hal yang berdasarkan syariah Islam atas obyek pertanggunganan dan/atau kepentingan yang dapat dipertanggungkan tersebut halal atau tidaknya untuk mendapatkan proteksi asuransi syariah. Dalam hal klaim, asuransi syariah mirip dengan asuransi kerugian konvensional yang mengacu pada asas *idemnity*, di mana melalui *risk sharing* antar anggota, maka dalam hal timbul kerugian penanggung sebagai badan pengelola akan mengembalikan posisi keuangan tertanggung sama seperti sesaat sebelum terjadi peristiwa kerugian tersebut dari Dana Tabaru yang dikumpulkan dari iuran para anggota peserta asuransi syariah.

3.4.2. Kebijakan Pengelolaan Dana Asuransi

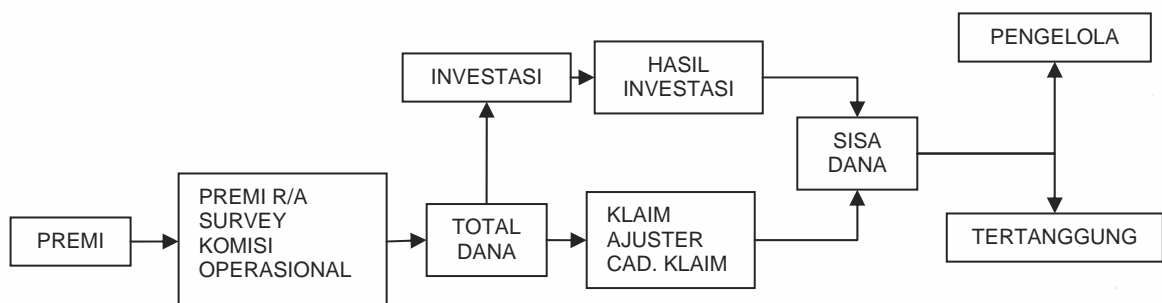
Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan Departemen Keuangan RI telah mengeluarkan keputusan Dirjen DLK No. Kep.4499/LK/2000 tanggal 11 September 2000 tentang jenis instrument investasi yang dapat dijalankan dengan sistem syariah beserta pembatasan investasi pada jenis investasi yang dimaksud. Secara umum jenis investasi dengan sistem syariah adalah :

- a. Deposito dan Sertifikat Deposito Syariah
- b. Sertifikat Wadi'ah Bank Indonesia
- c. Saham syariah yang tercatat di bursa efek
- d. Obligasi syariah yang tercatat di bursa efek
- e. Surat berharga syariah yang diterbitkan atau dijamin pemerintah
- f. Unit penyertaan reksa dana syariah
- g. Penyertaan langsung syariah

3.4.3. *Mudharabah* (bagi hasil)

Mudharabah adalah mekanisme bagi hasil (untung dan rugi) antara peserta dan pengelola dana asuransi. Besarnya ratio pembagian tersebut terkait erat dengan kebijakan pengelola asuransi dan di lain pihak dibatasi pula oleh peraturan yang mengatur hal ini. Skema pembagian hasil digambarkan sebagai berikut :

Gambar 13. Alur pengelolaan premi Jasindo Takaful



Sumber : Kantor Cabang Jasindo Takaful, Bisnis Plan

Klausula *mudharabah* merupakan klausula yang melekat pada polis asuransi kerugian syariah dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Tertanggung tidak pernah menerima pembayaran atau sedang mengajukan klaim atas polis.
- b. Tertanggung tidak membatalkan pertanggungan.

3.4.4. Dasar kebijakan Penetapan Premi

Premi yang merupakan biaya pengalihan risiko dari tertanggung ke penanggung adalah suatu jumlah uang yang dibayar oleh pemegang polis kepada perusahaan asuransi untuk mengcover bagian kerugian dan biaya-biaya yang akan ditanggungnya.

a. Komponen Pembentuk Premi

1. *Pure Risk*

Biaya atas pemulihan klaim yang dibayarkan oleh penanggung kepada tertanggung akibat suatu klaim pada suatu periode tertentu baik itu sesuai akad *tijarah* maupun *tabarru*

2. *Loading*, yang terdiri atas

- Biaya akuisisi
Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh Penanggung untuk mendapatkan bisnis tersebut
- Biaya operasional/manajemen
Biaya-biaya operasional yang dikeluarkan oleh penanggung dalam rangka menjalankan aktifitas sehari-hari dengan prosentase yang sudah ditetapkan dalam akad/polis.
- Profit margin
Keuntungan yang diharapkan oleh pemegang saham atas saham yang diinvestasikannya pada perusahaan asuransi tersebut.

b. Reasuransi

Sebagai salah satu prinsip penyebaran risiko atas penutupan yang diterima oleh penanggung kepada penanggung ulang, untuk fleksibilitas underwriting dan manajemen serta menunjang stabilitas keuangan perusahaan, diperlukannya suatu *back up* reasuransi atas setiap penutupan yang melebihi daya tampung perusahaan.