

Strategi Bersaing Pemimpin Pasar
(Studi Kasus pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912
Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta)

SKRIPSI



ditulis oleh

Nama : Ayu Ida Puspita Sari
Nomor Mahasiswa : 02 311 130
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA**

2006

Strategi Bersaing Pemimpin Pasar
(Studi Kasus pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912
Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



oleh

Nama : Ayu Ida Puspita Sari
Nomor Mahasiswa : 02 311 130
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Pemasaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2006

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Februari 2006

Penulis,



Ayu Ida Puspita Sari

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**STRATEGI BERSAING PEMIMPIN PASAR (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN
AJB BUMIPUTRA 1912 KANTOR OPERASIONAL BANTUL, WATES
YOGYAKARTA)**

**Disusun Oleh: AYU IDA PUSPITA SARI
Nomor mahasiswa: 02311130**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 13 Maret 2006

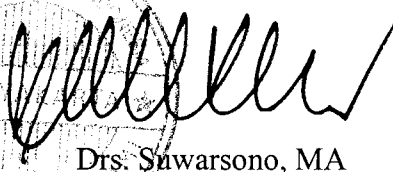
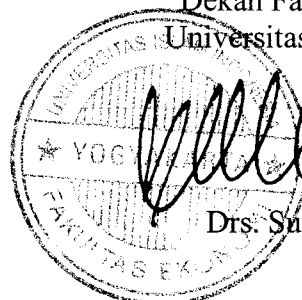
Penguji/Pemb. Skripsi: Drs. Suwarsono, MA



Penguji : Drs. Zaenal Mustofa EQ, MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

MOTTO

- *Banyak sekali kewajiban yang tidak disukai, justru membawa kebaikan bagimu dan banyak yang kamu sukai justru membawa bencana bagimu (Qs. Al Baqarah: 216)*
- *Kurang cerdas dapat diperbaiki dengan belajar.
Kurang cakap dapat diperbaiki dengan pengalaman.
Tapi kurang jujur sulit memperbaikinya.
(Bung Hatta)*
- *“Sepintas cinta yang sempurna terasa indah. Tapi, kita hanya akan menjadi manusia manja yang tak pernah belajar dari apapun. Padahal, rasa cinta kita justru ditentukan oleh seberapa keras kita mampu menghadapi cobaan cinta” (Maz)*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur dan kerendahan hati penulis persembahkan skripsi ini kepada mereka yang sangat berarti bagi penulis :

- *Bapak, Ibu dan Ade' tercinta*
- *Mazku tersayang*
- *Sahabat-sahabatku*



KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Segala puji bagi Allah SWT, pemilik dari seluruh ilmu pengetahuan dan penguasa alam beserta isinya, Shalawat dan Salam bagi Nabi Muhammad SAW beserta para sahabat. Atas rahmat dan kebesaran-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Strategi Bersaing Pemimpin Pasar (Studi Kasus pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta)”

Penyusunan skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah berusaha semaksimal mungkin, namun demikian penulis menyadari masih banyak kekurangannya. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan petunjuk dari banyak pihak. Untuk itu perkenankanlah pada kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bpk. Drs. Suwarsono Muhammad, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bpk. Drs. Suwarsono Muhammad, MA selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Dosen-dosen dan seluruh karyawan Universitas Islam Indonesia.
4. Pemimpin Operasional AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates beserta karyawan.
5. Bapak dan Ibu yang selalu memberikan kasih sayang, doa, nasehat, dorongan dan semangat. Terima kasih untuk semua yang telah kalian beri dari tangisan pertama hingga detik ini dan yang akan datang. Akan kulakukan yang terbaik untuk kalian...
6. Ade' ku "damas" untuk keusilanmu, kekonyolanmu n keceriaanmu yang membuat mba' ga merasa sendiri...
7. Spesial buat Mazku tersayang "dhimaz" makasih udah sabar menghadapi aku yang terkadang masih kekanak-kanakan, emosian dan 'ngeyelan'...kebersamaan kita akan menjadi hal yang terindah☺
8. Mba Nia yang slalu setia dengerin curhatku selama ini...teruslah menjadi mbaku... (*I love u Sister*)

ABSTRAK

Perusahaan AJB Bumiputera 1912 merupakan perusahaan asuransi pertama dan tertua di Indonesia. Sehingga telah menguasai pangsa pasar yang cukup luas dan telah memiliki *brand image* yang melekat di benak konsumen.

Penelitian diarahkan pada strategi bersaing yang diterapkan perusahaan selama ini sebagai pemimpin pasar, yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Adapun manfaatnya adalah sebagai bahan evaluasi bagi perusahaan dalam menetapkan strategi bersaing untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu pihak perusahaan AJB Bumiputera 1912 perlu memperhatikan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnisnya yang merupakan faktor internal maupun faktor eksternal. Dari faktor internal akan diketahui kekuatan dan kelemahan sedangkan dari faktor eksternal akan diketahui peluang dan ancaman yang kesemuanya akan sangat membantu dalam menentukan strategi bersaing sebagai pemimpin pasar yang tepat.

Dalam metode pengumpulan data, digunakan metode observasi, kuesioner dan daftar pustaka. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah analisis MDTI dan SWOT, yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dan kemudian menentukan strategi bersaing sebagai pemimpin pasar.

Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan berada pada posisi tinggi, ini berarti perusahaan AJB Bumiputera 1912 memiliki peluang bisnis yang sangat prospektif dan perlu mempertahankan posisi yang telah dimilikinya.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
Abstrak	vi
Motto	vii
Halaman Persembahan	viii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xii
Daftar Tabel	xv
Daftar Gambar	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Hasil Penelitian Terdahulu	6
B. Landasan Teori	8
2.1 Ruang Lingkup Jasa	8
2.1.1. Definisi jasa	8

2.1.2. Karakteristik Jasa	10
2.1.3. Dimensi Kualitas Jasa	12
2.1.4. Strategi Pemasaran untuk Perusahaan Jasa	13
2.2 Manajemen Strategi	14
2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi	14
2.2.2. Pengertian Strategi Bersaing	15
2.2.3. Keunggulan Bersaing	17
2.2.4. Komponen Pokok Manajemen Strategi	20
2.3 Strategi Bersaing Generik	24
2.4 Disiplin Nilai	26
2.5 Strategi dan Posisi Perusahaan	31
2.5.1. Strategi Pemimpin Pasar	33
2.5.2. Strategi Penantang Pasar	38
2.5.3. Strategi Pengikut Pasar	39
2.5.4. Strategi Perelung Pasar	41
2.6 Ruang Lingkup Asuransi	42
2.7 MDTI dan SWOT	45
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian	51
3.2 Gambaran Umum Perusahaan	51
3.2.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan	51
3.2.2. Organisasi	53
3.2.2.1. Bagan Organisasi	53
3.2.2.2. Struktur Organisasi	54
3.2.3. Personalia	59
3.2.3.1. Jenis Karyawan	59
3.2.3.2. Jam Kerja	60

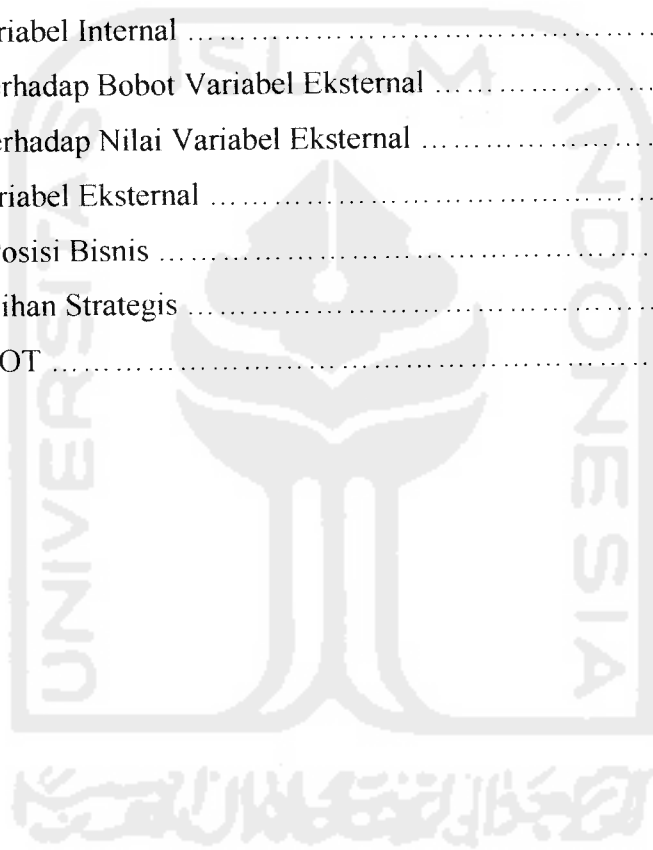
3.2.3.3. Jaminan	61
3.2.4. Produk-Produk Devisi Standar	61
3.2.5. Wilayah Pemasaran	64
3.3 Metode Pengumpulan Data	65
3.4 Data Yang Dibutuhkan	66
3.5 Metode Analisis Data	67
BAB IV ALAT ANALISIS	
4.1 Analisis Matrik Daya Tarik Industri	77
4.1.1. Identifikasi Variabel Perusahaan	78
4.1.1.1. Identifikasi Variabel Internal	78
4.1.1.2. Identifikasi Variabel Eksternal	83
4.1.2. Penilaian Variabel Internal dan Eksternal	86
4.1.2.1. Penilaian Variabel Internal	88
4.1.2.2. Penilaian Variabel Eksternal	93
4.1.3. Penentuan Posisi Perusahaan	97
4.1.4. Implikasi Strategis	99
4.2 Analisis Matriks SWOT	102
4.3 Grand Strategy	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	108
5.2 Saran	112

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

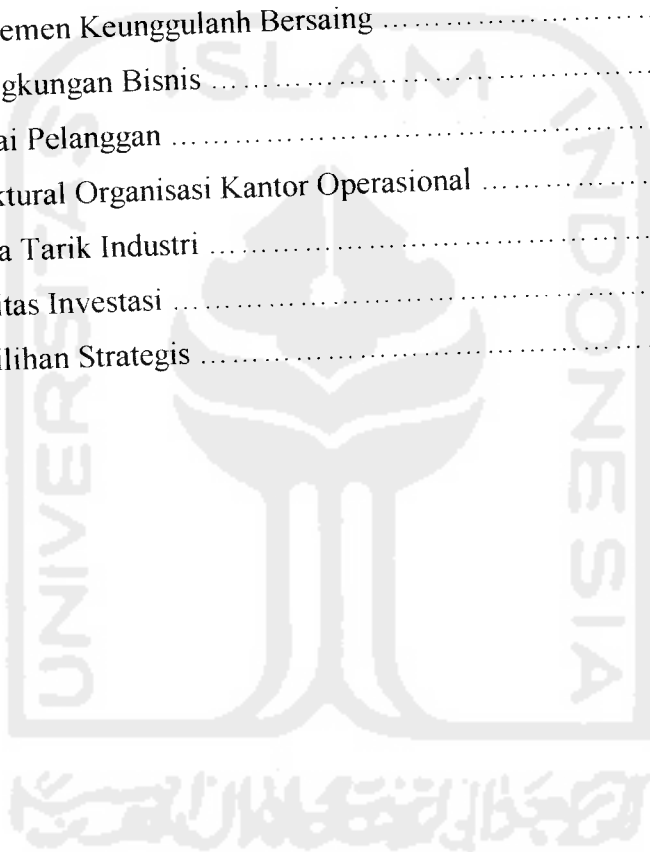
DAFTAR TABEL

	Tabel	Halaman
Ga	2.1 Matrik Daya Tarik Industri	47
2.1	2.2 Matriks SWOT (TOWS)	49
2.2	4.1 Penilaian Terhadap Bobot Variabel Internal	88
2.3	4.2 Penilaian Terhadap Nilai Variabel Internal	89
2.4	4.3 Evaluasi Variabel Internal	89
2.5	4.4 Penilaian Terhadap Bobot Variabel Eksternal	93
3.1	4.5 Penilaian Terhadap Nilai Variabel Eksternal	93
3.2	4.6 Evaluasi Variabel Eksternal	94
3.3	4.7 Penentuan Posisi Bisnis	99
3.4	4.8 Berbagai Pilihan Strategis	100
	4.9 Matriks SWOT	103



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Komponen Pokok Manajemen Strategik	15
2.2 Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri	16
2.3 Beberapa Elemen Keunggulan Bersaing	17
2.4 Analisis Lingkungan Bisnis	21
2.5 Kriteria Nilai Pelanggan	27
3.1 Bagan Struktural Organisasi Kantor Operasional	54
3.2 Matrik Daya Tarik Industri	72
3.3 Skala Prioritas Investasi	73
3.4 Berbagai Pilihan Strategis	74



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Semua orang menyadari bahwa dunia penuh dengan ketidakpastian. Ketidakpastian tersebut mengakibatkan adanya resiko antara lain seperti bencana alam, pencurian, kecelakaan bahkan hingga hilangnya nyawa seseorang dan lain sebagainya yang menimbulkan kerugian tidak sedikit. Dengan adanya berbagai resiko tersebut maka dibutuhkan adanya berbagai upaya perlindungan sehingga kerugian dapat diperkecil atau bahkan dapat dihilangkan. Di sinilah peran perusahaan asuransi diperlukan. Di mana asuransi merupakan sebuah pengalihan resiko dari satu pihak kepada pihak lain, di mana pihak yang mengalihkan resiko membayar sejumlah uang yang kemudian dikenal sebagai premi, kepada pihak yang menanggung resiko sebagai imbalannya.

Dilihat dari resiko yang ada, perusahaan asuransi dibedakan atas dasar bidang resiko yang ditanganinya, salah satunya Asuransi Jiwa. Jenis usaha asuransi ini menangani resiko keuangan yang diakibatkan oleh resiko kematian (yang pasti terjadi, tetapi tidak tahu kapan terjadinya), resiko hari tua (yang pasti terjadi dan dapat diperkirakan kapan terjadinya akan tetapi tidak tahu berapa lama terjadinya), dan resiko kecelakaan (yang tidak pasti terjadi, tetapi tidak mustahil terjadi). Pembayaran santunan dilakukan pada masa akhir kontrak

(meskipun tidak terjadi suatu peristiwa yang merugikan atau peril) atau kepada ahli warisnya bila terjadi peril sebelum masa akhir kontrak.

Perusahaan asuransi, khususnya AJB Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi tertua yang merupakan *pioneer* perusahaan asuransi sekaligus *market leader*-nya perusahaan asuransi yang menguasai pangsa pasar terbesar. Posisi yang diduduki suatu perusahaan tidaklah bersifat abadi, tetapi bisa bergeser atau berubah sebagai akibat persaingan yang semakin ketat. Disamping itu kondisi perekonomian yang melemah antarlain suku bunga bank yang menurun menyebabkan investasi menjadi berkurang, hal ini berdampak pada pemasaran asuransi, sehingga apa yang menjadi target perusahaan kurang tercapai secara maksimal. Oleh sebab itu, perusahaan asuransi ini perlu menerapkan strategi bersaing pemimpin pasar yang tepat untuk menghadapi kondisi dan persaingan tersebut, sehingga dapat terus mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar. Disamping itu, agar perusahaan mempunyai keunggulan kompetitif yang membedakan dengan perusahaan lainnya, sehingga diharapkan konsumen menjadi pelanggan yang loyal terhadap perusahaan tersebut.

Berangkat dari latar belakang diatas, mendorong penulis untuk mengadakan penelitian dengan judul “Strategi Bersaing Pemimpin Pasar (Studi Kasus pada Perusahaan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang tersebut, maka penulis akan mencoba meneliti strategi bersaing pemimpin pasar yang akan dilakukan oleh Perusahaan AJB Bumiputera 1912 dalam usahanya untuk menghadapi kekuatan persaingan yang ada, dan dirumuskan sebagai berikut :

1. Apa peluang dan ancaman serta apa kelemahan dan kekuatan Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta sebagai pemimpin pasar dalam menghadapi persaingan dimasa yang akan datang ?
2. Dimana posisi bisnis Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta pada saat ini dalam menghadapi persaingan ?
3. Bagaimana strategi yang diterapkan Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta guna menghadapi persaingan di masa yang akan datang?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menjaga agar permasalahan dalam penelitian ini tidak terlalu luas dan pembahasan lebih mengarah pada masalah yang diteliti, maka didalam penelitian ini perlu adanya pembatasan masalah, yaitu :

1. Penelitian ini hanya membatasi pada strategi yang diterapkan Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta dalam menghadapi persaingan.

2. Penentuan posisi dan strategi Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta menggunakan analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) dan analisis Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT).

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk menetapkan kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta dan peluang serta ancaman dari lingkungan bisnis.
- b. Untuk menetapkan posisi bisnis Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta pada saat ini dalam menghadapi persaingan.
- c. Untuk menetapkan strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan posisi bisnis dan pengaruh-pengaruh lingkungan bisnis.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

1. Peneliti

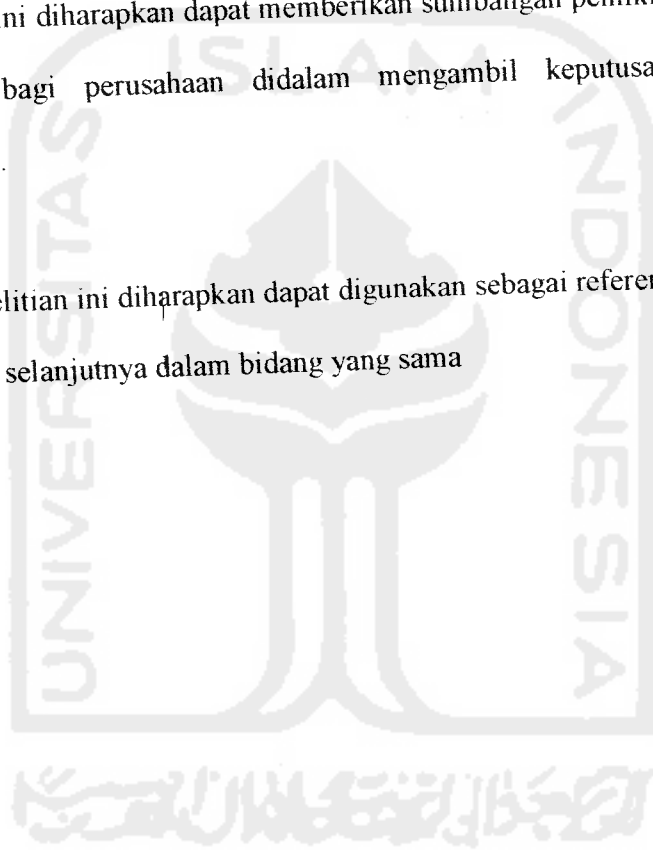
Agar peneliti dapat memahami arti pentingnya suatu penelitian sebagai sarana penghubung antara teori dengan penerapan secara nyata dalam dunia bisnis.

2. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan bahan masukan bagi perusahaan didalam mengambil keputusan di bidang pemasaran.

3. Pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. HASIL PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang dilakukan penulis dengan judul Strategi Bersaing Pemimpin Pasar (Studi Kasus Pada Perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta) adalah penelitian mengenai bidang strategi bersaing tentang perusahaan AJB Bumiputera 1912 sebagai pemimpin pasar perusahaan asuransi yang terletak di Jl. Wakhid Hasyim No. 37 Bantul.

Adapun penelitian terdahulu yang pernah dilakukan adalah oleh Ikhwan Sulthoni dengan judul Analisis Strategi Bersaing Perusahaan taksi “Armada Taksi Group” dalam Menghadapi Persaingan.

Masalah yang diteliti adalah:

- a. Apa peluang dan ancaman serta apa kelemahan dan kekuatan perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta dalam menghadapi persaingan di masa yang akan datang ?
- b. Dimana posisi bisnis perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta pada saat ini dalam menghadapi persaingan ?
- c. Bagaimana strategi yang diterapkan perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta guna menghadapi persaingan di masa yang akan datang?

Kesimpulan penelitian:

- a. Peluang yang dimiliki perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta yaitu daya beli konsumen yang masih tinggi, kondisi keamanan yang kondusif, ukuran pasar yang cukup luas, perkembangan teknologi yang semakin maju, adanya hambatan memasuki pasar (*barrier to entry*) bagi kompetitor yang akan masuk, perubahan selera konsumen, kurs mata uang yang mendukung industri pariwisata, dan regulasi pemerintah yang cukup baik. Ancaman yang dihadapi yaitu struktur persaingan yang ketat, persaingan yang potensial, daya tarik iklan dan promosi yang kurang, dan perubahan pendapatan konsumen.
Kelemahannya adalah kurangnya efektivitas promosi, riset dan pengembangan kurang dilakukan secara menyeluruh, kurangnya efektivitas organisasi, dan kurangnya memahami kemampuan bersaing. Sedangkan kekuatan yang dimiliki perusahaan yaitu citra produk yang baik, karyawan yang berkualitas, biaya peningkatan mutu yang baik, kebijakan harga yang sesuai dengan aturan pemerintah, pangsa pasar yang luas, kekuatan sistem informasi yang baik, pelayanan terhadap konsumen yang baik, lokasi perusahaan yang strategis, jumlah armada yang cukup, dan loyalitas pelanggan yang terjaga.

- b. Posisi bisnis perusahaan berada pada posisi medium, ini berarti perusahaan memiliki peluang bisnis yang sangat prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagaimana perusahaan dapat meningkat karena keunggulan yang dimilikinya.
- c. Alternatif strategi yang tersedia adalah sebaiknya perusahaan taksi Armada Taksi Group Yogyakarta fokus terhadap segmen pasar yang dipilih perusahaan, spesialisasi, dan melakukan investasi yang selektif untuk menambah kemampuan perusahaan.

Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis adalah menggunakan analisa Matriks Daya Tarik Industri dan analisa SWOT sebagai alat pengukur indikator variabelnya, sedangkan perbedaan dengan penelitian penulis terletak pada beberapa indikator variabel eksternal maupun internal serta objek dan tempat penelitiannya.

B. LANDASAN TEORI

Pada bagian ini diuraikan berbagai teori, konsep dan anggapan dasar yang akan digunakan untuk mendekati pemecahan masalah. Landasan teori menekankan secara teoritis bagaimana hubungan antar berbagai variabel yang terlihat dalam permasalahan yang akan diangkat dalam suatu penelitian.

2.1. Ruang Lingkup Jasa

2.1.1. Definisi Jasa

Produk suatu perusahaan dapat berupa barang atau jasa. Penawaran perusahaan terhadap pasar biasanya meliputi juga beberapa jasa. Komponen jasa dapat merupakan bagian yang sedikit atau utama dari seluruh tawaran perusahaan.

Sejumlah ahli masalah jasa telah berupaya untuk merumuskan definisi jasa yang konklusif, keberagaman definisi tentang jasa tersebut dapat dilihat dalam rumusan di bawah ini:

Kotler (1997, hal.83)

“Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apa pun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik.”

Leonard L. Berry, seperti yang dikutip oleh Zeithaml dan Bitner (1996,hal. 5)

“Jasa itu sebagai deeds (tindakan, prosedur, aktivitas); proses-proses, dan unjuk kerja yang intangible.”

Tumbuh kembangnya suatu industri tidak bisa dilepaskan dari lingkungan dimana industri itu berada dan sikap manajemen dalam menghadapi kondisi dan situasi lingkungannya (eksternal maupun internal) yang selalu berubah. Begitupun lingkungan bisnis jasa. Sejumlah faktor mendasari berlangsungnya perubahan manajemen dan pemasaran bisnis jasa, khususnya yang berlangsung di negara-negara yang ekonominya sudah maju

seperti Amerika, Jepang, Kanada, Australia dan negara lain di Eropa. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- 1) Perubahan regulasi pemerintah dan modifikasi standar asosiasi jasa profesional.
- 2) Swastanisasi perusahaan umum dan organisasi nirlaba.
- 3) Komputerisasi dan inovasi teknologi
- 4) Berkembangnya waralaba (*franchising*).
- 5) Ekspansi sewa-beli (*leasing*) dan bisnis persewaan.
- 6) Pertumbuhan pusat-pusat jasa dalam perusahaan manufaktur.
- 7) Tekanan finansial terhadap organisasi publik dan nirlaba.
- 8) Internasionalisasi bisnis jasa.

2.1.2. Karakteristik Jasa

Jasa memiliki empat karakteristik utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran yaitu:

1. Intangibility

Jasa berbeda dengan barang. Barang merupakan suatu objek, alat atau benda; sedangkan jasa adalah suatu perbuatan, kinerja, atau usaha. Bila barang dapat dimiliki, maka jasa hanya bisa dikonsumsi tetapi tidak dimiliki. Untuk mengurangi ketidakpastian, pembeli akan mencari tanda atau bukti dari

kualitas jasa mengenai tempat, orang, peralatan, alat komunikasi, simbol dan harga yang mereka lihat.

2. Inseparability

Umumnya jasa diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Tidak seperti barang fisik yang diproduksi, disimpan dalam persediaan, didistribusikan lewat berbagai penjual, dan kemudian baru dikonsumsi.

3. Variability

Karena tergantung pada siapa yang menyediakan serta kapan dan di mana jasa itu dilakukan. Jasa sangat bervariasi, sehingga tidak ada standar keseragaman. Perusahaan jasa dapat mengambil tiga langkah ke arah pengendalian kualitas yaitu (1) investasi dalam seleksi dan pelatihan karyawan yang baik, (2) menstandarisasi proses pelaksanaan jasa di seluruh organisasi, antara lain dengan cara menyediakan suatu cetak biru jasa (*service blueprint*) yang menggambarkan proses dan peristiwa jasa dalam sebuah bagan arus, dengan tujuan untuk mengenali titik-titik kemungkinan kegagalan pemberian jasa, (3) memantau kepuasan pelanggan lewat sistem saran dan keluhan, survei pelanggan, dan belanja perbandingan, sehingga pelayanan yang kurang dapat dideteksi dan diperbaiki.

4. Perishability

Jasa tidak bisa disimpan. Mudah lenyapnya jasa tidak menjadi masalah bila permintaan tetap karena mudah untuk lebih dahulu menyiapkan pelayanan untuk permintaan. Jika permintaan berfluktuasi, perusahaan jasa menghadapi masalah yang rumit. Sehingga penyedia jasa harus menyesuaikan pasokan jasa dengan permintaan pasar selama periode sibuk dan tidak sibuk.

2.1.3. Dimensi Kualitas Jasa

Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985) menemukan bahwa ada lima penentu kualitas jasa. Kelimanya disajikan secara berurut berdasarkan nilai pentingnya menurut pelanggan:

1. Keandalan (*reliability*): Kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan terpercaya dan akurat.
2. Daya tanggap (*responsiveness*): Kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat.
3. Kepastian (*assurance*): Pengetahuan dan kesopanan karyawan dan kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan.
4. Empati: Kesiapan untuk peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan.

5. Berwujud (*tangibles*): Penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan materi komunikasi.

2.1.4. Strategi Pemasaran untuk Perusahaan Jasa

Dalam perusahaan jasa penerapan strategi pemasaran tidak hanya menggunakan strategi pemasaran eksternal tradisional yang menggunakan taktik empat P, yang terdiri dari produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*) dan promosi (*promotion*) tetapi perlu dua strategi lainnya yaitu (Kotler, 1995, hal.102):

1) Pemasaran internal

Dalam perusahaan internal, perusahaan perlu melatih dan memotivasi karyawan yang berhubungan dengan konsumen secara efektif serta seluruh personil pendukungnya untuk memberi kepuasan konsumen. Setiap orang dalam perusahaan harus berorientasi kepada konsumen sehingga perusahaan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas.

2) Pemasaran interaktif

Kualitas pelayanan tergantung kualitas interaksi pembeli dan penjual. Konsumen tidak menilai kualitas pelayanan dari sudut pandang kualitas teknis (apakah jasa asuransi telah benar-benar bermanfaat) tetapi berdasar kualitas fungsional (sikap penuh perhatian dan meyakinkan dari staf dan karyawan).

2.2. Manajemen Strategi

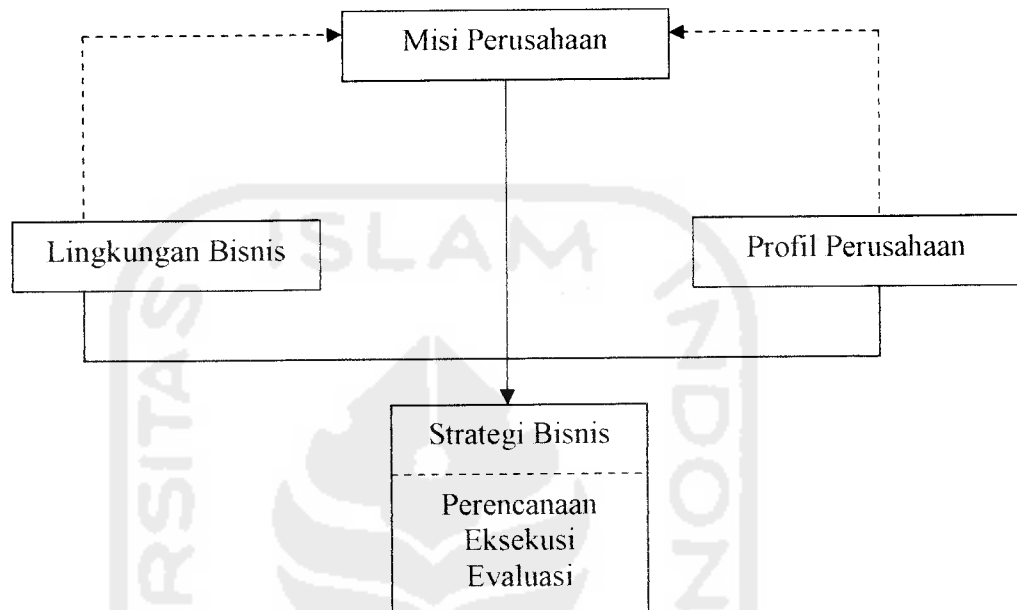
2.2.1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah usaha menejerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. (Suwarsono; 2002, hal.6)

Sedangkan komponen pokok manajemen strategis adalah (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; (4) misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what possible*). Dari sini posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

Gambar 2.1

Komponen Pokok Manajemen Strategik



Sumber: Suwarsono, 2003, hal.7

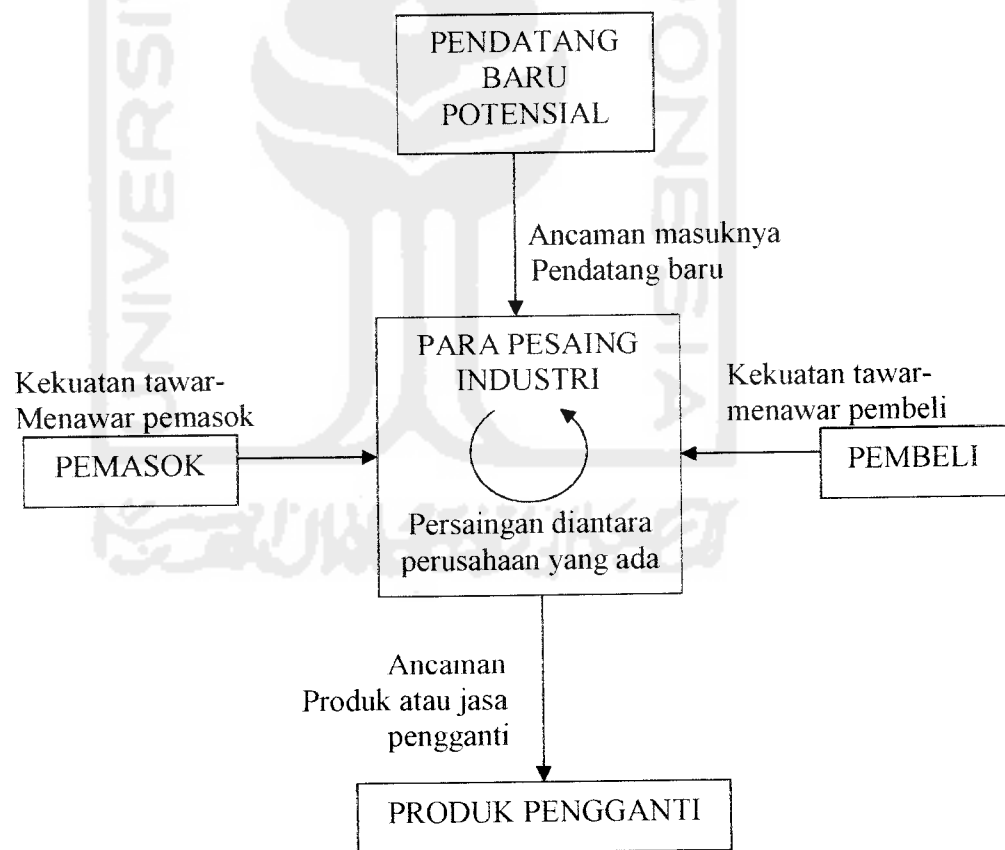
2.2.2. Pengertian Strategi Bersaing

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan itu bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan.

Intensitas persaingan dalam suatu industri bukanlah masalah kebetulan atau nasib buruk. Sebaliknya persaingan pada industri berakar pada struktur ekonomi yang mendasarinya dan berjalan di luar perilaku persaingan yang ada. Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, seperti yang diperlihatkan pada gambar 2.2 berikut:

Gambar 2.2

Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri



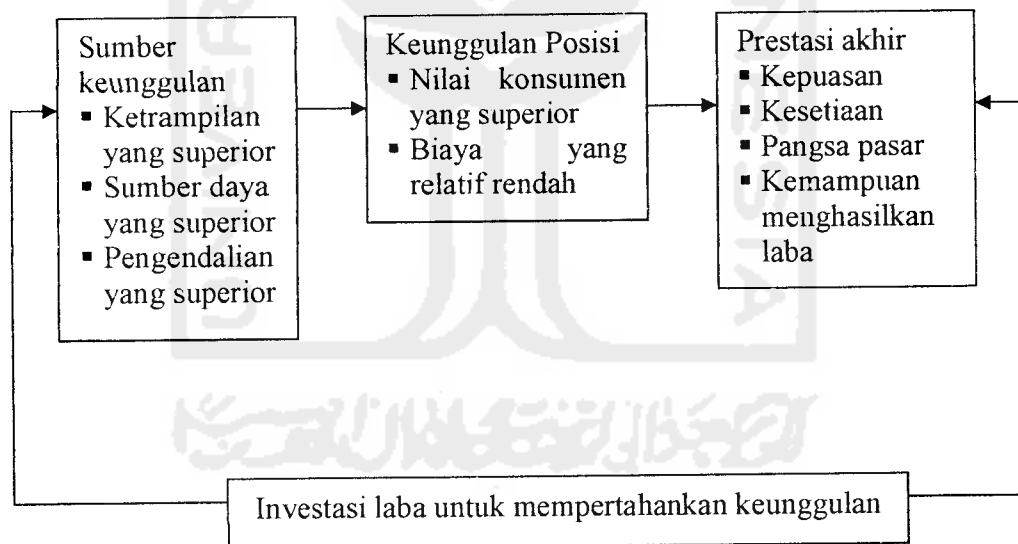
Sumber: Michael E. Porter, 1980, hal.4

2.2.3. Keunggulan Bersaing

1. Konsep Keunggulan Bersaing

Sumber Keunggulan. Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikannya diantara para pesaing, misalnya pada perusahaan yang memiliki posisi monopoli. Sumber keunggulan bersaing itu adalah ketrampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior.

Gambar 2.3
Beberapa Elemen Keunggulan Bersaing



Sumber: David W. Cravens, *Pemasaran Strategis*, Erlangga, 1996, hal.31

Keunggulan Posisi. Keunggulan posisi merupakan hasil produksi dengan biaya rendah (*cost leadership*) atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen.

Prestasi Hasil Akhir. Pada saat ketrampilan organisasi, sumber daya dan pengendalian digunakan untuk memperoleh nilai atau efisiensi biaya, keunggulan posisi telah menuju pada prestasi dari hasil akhir (kepuasan konsumen, kesetiaan terhadap merek, pangsa pasar, dan kemampuan mendapatkan laba). Keunggulan bersaing merupakan sasaran yang selalu berubah. Karenanya, manajemen harus menggunakan sebagian labanya untuk mempertahankan keunggulan tersebut.

2. Analisis Keunggulan

Untuk menentukan keunggulan bersaing suatu organisasi atau mengidentifikasi peluang baru dalam memperoleh keunggulan, diperlukan analisis konsumen dan persaingan.

Analisis yang Berorientasi pada Konsumen (*Customer-oriented Analysis*). Kegiatan ini meliputi penentuan konsumen, pengidentifikasian alasan mengapa konsumen menganggap satu perusahaan lebih hebat dari yang lainnya.

Analisis yang Berpusat pada Pesaing (*Competitor-Centered analysis*). Dua teknik yang berguna dalam analisis pesaing adalah

analisis rantai nilai (*value-chain analysis*) dan teknik patok duga (*benchmarking*). Rantai nilai menghilangkan perbedaan dalam perusahaan untuk menuju kepada kegiatan yang relevan secara strategis dalam rangka memahami perilaku biaya dan inti perbedaan yang sudah ada dan yang potensial. *Benchmarking* adalah proses berkesinambungan yang membandingkan kinerja perusahaan, berdasarkan permintaan konsumen yang terbaik, dalam industri (pesaing langsung) atau kelas (perusahaan dikenali karena kehebatannya pada saat menampilkan fungsi-fungsi tertentu).

3. Mempertahankan Keunggulan Bersaing

Kesenjangan Sistem Bisnis merupakan hasil dari pembentukan fungsi-fungsi individu yang lebih baik dari pesaingnya, dan kesulitan pesaing untuk menghilangkan kesenjangan tersebut.

Kesenjangan Posisi terjadi karena keputusan, tindakan, dan keadaan sebelumnya.

Kesenjangan Hukum/ Peraturan terjadi karena adanya perlakuan yang istimewa dari pemerintah terhadap sebuah perusahaan.

Kesenjangan Kualitas Organisasional atau Manajerial merupakan konsekuensi dari kemampuan organisasi terhadap

inovasi yang konsisten, dan adaptasi yang lebih cepat serta lebih efektif dibanding pesaing.

(David W. Craven, 1996, hal.31-34)

2.2.4. Komponen Pokok Manajemen Strategi

1. Analisis Lingkungan Bisnis

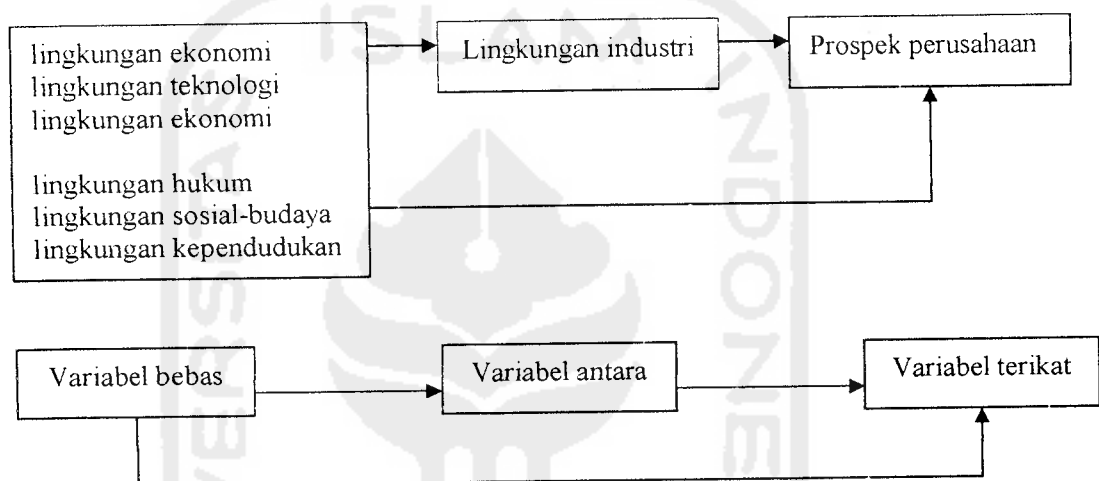
Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threat*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisa lingkungan bisnis berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variable pokok yang berada diluar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata. Analisa lingkungan bisnis hanya mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variable secara terbatas (*finite*).

Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*manajerial implications/ IM*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tidak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dari langkah ini diharapkan manajemen perusahaan akan memiliki gambaran yang lebih jelas dalam menyiapkan strategi

bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

Gambar 2.4

Analisis Lingkungan Bisnis



Sumber: Suwarsono, 2003, hal.23

2. Analisis Profil Perusahaan

Strategi bisnis menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variable internalnya untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahannya (*weaknesses*).

Disebut kekuatan jika variable internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu.

Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah dibanding pesaingnya. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya.

3. Misi Perusahaan

Misi perusahaan memiliki peran yang signifikan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Misi tersebut memberikan arahan sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Dengan demikian, pemilik dan manajemen tidak sekedar berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan, akan tetapi tercapainya tujuan tersebut haruslah sesuai dengan karakter perusahaan.

Pernyataan misi perusahaan berusaha membuat berbagai hal seperti produk yang akan dijual, segmen pasar yang dituju, citra yang diinginkan, karakter perusahaan, dan arah perkembangan perusahaan yang diharapkan dikemudian hari menjadi transparan bagi berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Tidak hanya pemilik, manajemen, dan karyawan, tetapi juga pihak-pihak yang lain memiliki kepentingan langsung dan tidak langsung terhadap perusahaan, antara lain pesaing, konsumen, pemasok, kreditur, pemerintah, dan masyarakat banyak.

Komponen misi perusahaan (Suwarsono, 2002, hal.188):

- Spesifikasi kebutuhan konsumen yang hendak dipuaskan oleh perusahaan yang dalam bentuk riilnya berupa barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.
- Spesifikasi segmen pasar yang dituju sebagai kelompok sasaran dan wilayah pemasaran yang hendak dijangkau.
- Spesifikasi teknologi dan fungsi manajerial yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan yang telah dipilih.
- Komitmen untuk bertahan hidup, pertumbuhan, dan laba.
- Perumusan falsafah perusahaan.
- Konsep kejati-dirian.
- Citra perusahaan.
- Komitmen terhadap karyawan.
- Tanggung jawab sosial terhadap masyarakat.

Manfaat misi perusahaan:

- Terjaminnya kesatuan dan kebulatan tujuan perusahaan.
- Tersedianya dasar alokasi sumber daya dan dana.
- Tersedianya dasar pengembangan iklim organisasi dan motivasi kerja.
- Tersedianya dasar identifikasi diri dan evaluasi bagi karyawan.

- Terfasilitasinya proses penterjemahan tujuan kedalam struktur organisasi.
- Tersedianya dasar evaluasi kinerja perusahaan.

4. Analisis Lingkungan Industri dan Pesaing

Analisis lingkungan industri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari analisis lingkungan bisnis. Banyak hal yang mempengaruhi lingkungan industri secara umum adalah pertumbuhan industri, inovasi produk, perubahan teknologi, keluar masuknya perusahaan besar, peraturan pemerintah, perubahan sikap konsumen dan gaya hidup resiko bisnis.

Analisis lingkungan industri merupakan upaya untuk mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing antar satu dengan yang lainnya dalam satu wilayah pemasaran.

2.3. Strategi Bersaing Generik

2.3.1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya, dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggan marginal, serta meminimalkan biaya dalam

bidang-bidang seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. Perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan, dan bidang-bidang lainnya tidak diabaikan.

2.3.2. Diferensiasi

Strategi diferensiasi produk/ jasa adalah menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat berbagai macam bentuknya, seperti citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur dan dimensi-dimensi lainnya.

2.3.3. Fokus

Strategi fokus memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada

pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

(Michael.E.Porter, Strategi Bersaing(terj), Erlangga, 1989, hal.33)

2.4. Disiplin Nilai

Pemimpin harus dapat mempertahankan dan mengembangkan posisinya dengan memberikan nilai (*value*) superior kepada pelanggannya. Nilai yang disampaikan itu tidaklah bersifat statis, tetapi dinamis, artinya harus disempurnakan terus-menerus. Bila hal ini tidak dilakukan maka posisi yang ada tidak akan berlangsung lama.

Definisi mengenai nilai kini telah mengalami perluasan. Semula nilai hanya dikaitkan dengan harga dan manfaat berupa karakteristik produk, tetapi kini ditentukan pula oleh kualitas layanan, dan waktu siklus (lihat gambar 2.5). Dengan demikian agar dapat memberikan nilai terbaik bagi para pelanggan, suatu perusahaan perlu meningkatkan kualitas produk dan/ atau jasanya, mengurangi waktu siklus, dan mengurangi biaya bagi pelanggan, sambil pada waktu yang bersamaan meningkatkan inovasi dan pengembangan produk/ jasa baru.

Gambar 2.5
Kriteria Nilai Pelanggan



Sumber: Johansson, Henry J, et al. (1993), *Business Process Reengineering*,
Chichester. John Wiley & Sons, P. 4

Berdasarkan penelitian terhadap 80 perusahaan pemimpin pasar, Tracy dan Wiersema mengidentifikasi tiga kelompok disiplin nilai (*value discipline*) yang dapat dijadikan tumpuan untuk memenangkan persaingan.

a) Keunggulan Operasional

Tujuan dari penyampaian keunggulan operasional adalah untuk menjadi pemimpin industri dalam aspek kualitas, harga dan kemudahan. Strategi ini cocok untuk segmen pasar yang memprioritaskan biaya total terbaik (*best total cost*), tetapi tetap mempertimbangkan pula faktor kualitas dan kemudahan mendapatkan produk atau jasa tersebut.

Perusahaan-perusahaan yang berfokus pada keunggulan operasional memiliki karakteristik sebagai berikut :

- Adanya optimalisasi dan perampingan proses menghasilkan produk akhir sehingga biaya dapat diminimumkan.
- Aktivitas operasi dibakukan, disederhanakan, dikendalikan secara ketat, dan direncanakan secara terpusat, sehingga karyawan bawahan tidak perlu membuat kebijakan tersendiri.
- Sistem manajemen berfokus pada dua aspek utama. **Pertama**, transaksi yang terintegrasi, handal, dan cepat. Dan **kedua**, kesesuaian atau pemenuhan norma/ standar yang berlaku.

- Adanya budaya yang sangat menghargai efisiensi dan ‘membenci’ segala macam pemborosan.

b) Kepemimpinan Produk

Untuk mencapai kepemimpinan produk, suatu perusahaan perlu secara terus-menerus melakukan pengembangan dan inovasi produk dan jasa yang dihasilkan. Dengan demikian, diharapkan perusahaan selalu dapat memimpin dalam penciptaan *state-of-art product or service*. Strategi ini sangat tepat ditujukan kepada pelanggan yang mengutamakan kinerja atau keunikan produk. Ada tiga tantangan yang dihadapi perusahaan seperti ini. **Pertama**, perusahaan dituntut untuk selalu kreatif. **Kedua**, ide-ide yang muncul harus dapat dikomersialkan secepat mungkin. **Ketiga dan yang paling penting**, perusahaan juga dituntut untuk berani menciptakan tandingan bagi produk/ jasa terbarunya sendiri. Misalnya dengan cara menghasilkan produk sejenis yang lebih baik. Cara ini dikenal dengan istilah kanibalisasi produk.

Perusahaan-perusahaan yang menjadi pemimpin produk memiliki beberapa karakteristik berikut :

- Berfokus pada proses pengembangan produk, inovasi, dan eksploitasi pasar.

- Struktur bisnis yang bersifat sementara dan selalu berubah untuk menyesuaikan diri dengan inisiatif kewirausahaan dan perubahan arah (*redirection*) yang terjadi.
- Sistem manajemen yang dikendalikan oleh hasil (*results-driven*).
- Adanya budaya yang mendorong berkembangnya imajinasi individual, prestasi, dan kerangka berpikir (*mind-set*) untuk mengembangkan masa depan.

c) Keakraban dengan Pelanggan

Keakraban dengan pelanggan mengandung arti perusahaan selalu berusaha menyesuaikan produk maupun jasanya dengan kebutuhan spesifik dan special setiap pelanggan. Jadi, perusahaan tidak sekedar menjual barang/ jasa, tetapi menjual solusi total dengan memberikan pelayanan dan advis yang bersifat personal. Karenanya tidak mengherankan jika aset terbesar perusahaan yang intim dengan pelanggan adalah kesetiaan pelanggan. Dengan hal ini juga dapat mengurangi *cost* karena perusahaan tidak perlu melakukan promosi atau iklan secara besar-besaran.

Perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada keintiman dengan pelanggan memiliki model operasi yang bercirikan :

- Adanya obsesi terhadap pengembangan solusi - membantu pelanggan memahami dengan tepat apa yang ia butuhkan; manajemen hasil (*result management*) - memastikan agar solusi tersebut dilaksanakan dengan benar; dan manajemen hubungan (*relationship management*).
- Struktur bisnis yang mendelegasikan pengambilan keputusan kepada setiap karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan.
- Sistem manajemen yang diarahkan pada upaya memberikan hasil yang menyenangkan bagi para klien.
- Adanya budaya yang lebih memprioritaskan solusi spesifik daripada solusi umum dan berfokus pada jalinan hubungan dengan klien yang bersifat akrab dan langgeng.

2.5. Strategi dan Posisi Perusahaan dalam Persaingan

Umumnya terdapat empat klasifikasi posisi persaingan setiap perusahaan dalam suatu industri, yaitu pemimpin pasar (*market leader*), penantang pasar (*market challenger*), pengikut pasar (*market follower*) dan penggarap ceruk pasar (*market nicher*).

Perusahaan yang menduduki posisi sebagai pemimpin pasar memiliki pangsa pasar yang terbesar dengan menguasai 40% pasar yang ada. Biasanya pemimpin pasar unggul dalam hal perubahan harga,

pengenalan produk baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi. Perusahaan seperti ini menjadi pusat orientasi para pesaing yang ingin menantang, meniru, atau menghindari persaingan langsung dengannya.

Sementara itu, penantang pasar merupakan perusahaan '*runner up*' yang secara agresif berusaha meningkatkan pangsa pasarnya. Dengan pangsa pasar 30%, perusahaan ini menjadi pesaing paling potensial yang sewaktu-waktu bisa merebut posisi pemimpin pasar.

Pengikut pasar adalah perusahaan yang mengikuti, meniru atau menyempurnakan produk pemimpin pasar. Perusahaan yang menguasai 20% pangsa pasar ini berusaha mempertahankan pangsa pasarnya dan tidak membuat gejolak. Sehingga tidak semua pengikut pasar berniat menantang pasar karena mereka cenderung puas dengan posisinya saat ini. Produk yang dihasilkan dijual kepada pasar yang berbeda supaya tidak bersaing langsung dengan pemimpin pasar.

Posisi penggarap ceruk pasar ditempati oleh perusahaan-perusahaan yang berkonsentrasi atau mengkhususkan diri dalam melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar dan menghindari konfrontasi dengan mereka. Spesialisasi yang dilakukan bisa beragam, misalnya hanya melayani konsumen tertentu, wilayah geografis tertentu, harga dan kualitas tertentu dan lain-lain.

Posisi yang diduduki suatu perusahaan tidaklah bersifat abadi, tetapi bisa bergeser atau berubah sebagai akibat persaingan yang ketat. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi khusus yang sesuai dengan posisi tersebut.

2.5.1. Strategi Pemimpin Pasar

Banyak industri memiliki satu perusahaan yang diakui sebagai pemimpin pasar. Perusahaan ini memiliki pangsa pasar terbesar dalam pasar produk/ jasa yang relevan. Perusahaan ini biasanya memimpin perusahaan lain dalam hal perubahan harga, pengenalan produk/ jasa baru, cakupan distribusi, dan intensitas promosi. Pemimpin itu mungkin atau mungkin tidak dikagumi atau dihormati, tetapi perusahaan-perusahaan lain mengakui dominasinya. Pemimpin ini menjadi titik orientasi bagi para pesaing, menjadi perusahaan untuk ditantang, ditiru, atau dihindari.

Sebagai perusahaan yang memegang dominasi dalam suatu industri, pemimpin pasar menikmati berbagai manfaat. Diantaranya reputasi yang lebih dikenal konsumen, dapat mencapai skala ekonomis, memiliki pangsa pasar yang besar, bisa memperoleh laba besar, dan sebagainya. Oleh karena itu, tentu saja pemimpin pasar selalu ingin mempertahankan posisinya sebagai perusahaan nomor satu yang dominan. Hal inilah yang mendorongnya untuk mengambil tindakan ke tiga arah yaitu:

- Mengembangkan Pasar Keseluruhan

Ada tiga cara yang dapat digunakan perusahaan pemimpin pasar untuk memperluas pasar, yaitu:

a). Mencari pemakai baru

Perusahaan dapat mencari pemakai baru dari kalangan 3 kelompok, yaitu dengan menawarkan produk kepada mereka yang tidak memakai tetapi potensial, kepada mereka yang belum memakainya, dan kepada mereka yang belum mengenalnya.

b). Mencari kegunaan baru

Pasar juga dapat diperluas dengan jalan menemukan dan mengenalkan kegunaan baru dari suatu produk. Memantau bagaimana konsumen menggunakan produk merupakan keharusan bagi perusahaan, karena lebih banyak gagasan yang timbul dari konsumen daripada dari laboratorium penelitian perusahaan.

c). Penggunaan yang lebih banyak

Strategi ketiga adalah dengan cara meyakinkan konsumen agar menggunakan produk lebih banyak pada setiap kesempatan.

- Melindungi Pangsa Pasar

Selain untuk memperluas pasar perusahaan dominan senantiasa melindungi pasar yang sudah didapatkan secara terus-menerus dari para pesaing. Untuk keperluan ini maka perusahaan

dominan harus mempunyai strategi untuk mempertahankan pasar yang sudah didapatkan. Adapun cara yang digunakan untuk mempertahankan pasar bagi perusahaan dominan antara lain:

a. Mempertahankan Posisi (*Position Defense*)

Pertahanan yang paling bijaksana adalah dengan menderivikasi usaha, apabila perusahaan diserang perusahaan tidak langsung mati.

b. Pertahanan Samping (*Flanking Defense*)

Strategi ini dilakukan dengan jalan perusahaan harus membangun pos-pos baru di luar daerah untuk melindungi pasar yang dianggap masih lemah, dan juga untuk dijadikan serangan balik untuk menyerang strategi para pesaing yang ada di pasar.

c. Pertahanan Aktif Mendahului (*Preemptive Defense*)

Selain untuk bertahan strategi ini juga bertujuan untuk menjadikan perusahaan untuk lebih agresif dalam mempertahankan pasarnya, selain bertahan perusahaan juga dituntut untuk melakukan serangan balik terhadap para pesaing. Menurut Thompson dan Strickland (1990) strategi ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1). Memperluas kapasitas produksi, hingga melampaui permintaan pasar. Dengan demikian para pesaing tidak beranjak untuk

memperluas kapasitas produksinya khawatir akan terjadi kondisi penawaran berlimpah.

- 2). Mengikat sumber bahan mentah terbaik yang berkualitas dengan cara melakukan kontrak jangka panjang.
- 3). Melayani pelanggan yang prestisius.
- 4). Mencari lokasi-lokasi geografis yang terbaik.
- 5). Berusaha mendapatkan akses yang dominan atau eksklusif terhadap distributor terbaik dalam suatu pasar yang dimasuki.

d. *Pertahanan Serangan Balik (Counteroffensive Defense)*

Melakukan pengamatan terhadap strategi menyerang yang diterapkan para pesaing untuk dianalisis dan mencari celah atau kelemahan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menyerang balik.

e. *Pertahanan Bergerak (Mobile Defense)*

Pertahanan bergerak dilakukan dengan jalan memperluas daerah penjualan. Di masa depan dapat dipakai sebagai basis penyerangan atau pertahanan, perluasan ini dapat dilakukan dengan cara:

- 1). Perluasan pasar, yang menuntut perusahaan agar mengalihkan perhatiannya dari perusahaan yang sudah ada kebutuhan

umum yang mendasar dan banyak melibatkan riset dan pengembangan.

- 2). Diversifikasi pasar ke beberapa industri yang tidak saling berkaitan merupakan pilihan lain dalam rangka membangun keunggulan bersaing.

f. *Pertahanan Penciutan (Contraction Defense)*

Strategi ini bertujuan untuk menata ulang atau pengaturan kembali kebijakan yang dianggap tidak seimbang antara wilayah pasar, agar tidak terjadi ketimpangan pasar yang dapat merugikan perusahaan.

- Memperluas Pangsa Pasar

Pemimpin pasar juga dapat berkembang dengan jalan meningkatkan pangsa pasarnya. Beberapa pertimbangan yang digunakan adalah profitabilitas meningkat sejalan dengan meningkatnya pangsa pasar tersebut. Ada tiga faktor yang dipertimbangkan oleh *leader market* sebelum mengupayakan kenaikan pangsa pasar yaitu:

- a. Kemungkinan terjadinya tindakan *antitrust*. Pesaing yang iri hati cenderung akan menuduh perusahaan melakukan praktek monopoli.
- b. Biaya ekonomis

- c. Adanya kemungkinan perusahaan mengambil strategi bauran pemasaran keliru dalam mengupayakan memperoleh pangsa pasar yang lebih tinggi.

2.5.2. Strategi Penantang Pasar

Perusahaan yang menempati urutan kedua, ketiga dan seterusnya dapat disebut peringkat berikutnya (*runner up*) atau pengikut. Didalam kekuatan terdapat kelemahan. Oleh karena itu dalam segi-segi yang merupakan kekuatan *market leader*, terdapat kesempatan bagi yang akan menjadi *market challenger* untuk membalikkan keadaan. Ada dua hal pokok yang perlu direncanakan dengan baik oleh *market challenger*, yaitu menentukan lawan dan sasaran strategi serta memilih strategi penyerangannya.

a. Menentukan lawan dan sasaran strategi

Pada umumnya sasaran para *market challenger* adalah peningkatan pangsa pasar dengan harapan menghasilkan profitabilitas yang tinggi. Penetapan sasaran selalu menyangkut masalah tentang siapa yang dianggap pesaing. Pada dasarnya penyerang dapat memilih menyerang salah satu dari 3 jenis perusahaan yaitu:

1. Penantang dapat menyerang pemimpin pasar.

2. Penantang dapat menyerang perusahaan berukuran sama, yang tidak berhasil dan kekurangan dana.
3. Penantang dapat menyerang perusahaan kecil lokal dan regional yang tidak berjalan dan kekurangan dana.

b. Memilih strategi penyerangan

Ada lima strategi penyerangan yang dapat dipilih, yaitu:

1. Frontal Attack (Serangan dari Depan)
2. Flanking Attack (Serangan Menyamping)
3. Encirclement Attack (Serangan Mengepung)
4. Bypass attack (Serangan Lintas)
5. Guerrilla Attack (Serangan Gerilya)

2.5.3. Strategi Pengikut Pasar

Banyak perusahaan peringkat kedua yang lebih suka mengikuti daripada menantang pemimpin pasar. Pemimpin tidak pernah menganggap enteng tiap usaha untuk merebut pelanggan mereka. Jika daya tarik perusahaan peringkat dua adalah harga yang lebih murah, pelayanan yang lebih baik atau keistimewaan tambahan produk, pemimpin dapat dengan mudah menyamainya untuk meredam serangan itu. Hal ini tentu merugikan kedua perusahaan, perusahaan peringkat dua harus berpikir panjang dan mengambil

keputusan yakni lebih baik mengikuti daripada menyerang si pemimpin.

Mengikuti bukan berarti pasif atau sama persis dengan pemimpin, melainkan juga membutuhkan strategi. Pengikut harus menentukan arah pertumbuhan, tetapi yang tidak mengundang serangan balik. Ada empat strategi mengikuti yang berbeda :

- Pemalsu (*counterfeiter*): Pemalsu menduplikasi produk dan kemasan pemimpin dan menjualnya di pasar gelap atau melalui penyalur yang buruk reputasinya.
- Pengklon (*cloner*): Pengklon mengikuti produk, distribusi, iklan pemimpin, dan sebagainya. Produk dan kemasan pengklon mirip milik pemimpin, sementara merek mungkin sedikit berbeda.
- Peniru (*imitator*): Peniru mencontek beberapa hal dari pemimpin, namun masih mempertahankan diferensiasi dalam hal kemasan, iklan, harga dan lain-lain.
- Pengadaptasi (*adapter*): Pengadaptasi mengambil produk pemimpin dan mengadaptasi atau memperbaikinya. Produk yang dihasilkan dijual kepada pasar yang berbeda supaya tidak bersaing langsung dengan pemimpin pasar.

2.5.4. Strategi Perelung Pasar

Alternatif dari menjadi pengikut di pasar besar adalah menjadi pemimpin di pasar kecil, atau relung pasar (*niche*). Perusahaan kecil umumnya menghindari persaingan melawan perusahaan besar dengan mengincar pasar kecil yang tidak menarik perusahaan besar.

Mengolah suatu relung hanyalah satu faset dari keberhasilan, sehingga perusahaan relung harus memiliki kemampuan untuk (1) memilih pertempurannya dengan hati-hati, (2) mempertahankan biaya tetap rendah dengan mengembangkan dan memproduksi sendiri produknya, (3) berinovasi terus-menerus dengan mengeluarkan lusinan produk baru tiap tahun, dan (4) mengakuisisi pesaing yang lebih kecil untuk membantu memperluas penawaran produknya.

Risiko utama mencari relung adalah kalau relungnya habis atau diserang. Perusahaan itu kemudian terikat dengan sumber daya yang sangat khusus yang mungkin tidak bernilai tinggi untuk kegunaan alternatif. Karena perusahaan besar pun sekarang membuat unit bisnis atau perusahaan untuk melayani relung pasar. Sehingga ide dasar dari pencari relung adalah spesialisasi. Pencari relung dapat memilih satu atau beberapa area spesialisasi berikut: pemakai akhir, tingkat vertikal, ukuran pelanggan, geografis, produk atau lini produk, ciri produk, pesanan, tingkat mutu/ harga, pelayanan, atau saluran

distribusi. Pencarian relung majemuk lebih baik daripada pencarian relung tunggal.

2.6. Asuransi

2.6.1. Definisi Asuransi

Banyak definisi yang telah diberikan kepada istilah asuransi, dimana secara sepintas tidak ada kesamaan antara definisi yang satu dengan yang lainnya. Hal ini bisa dimaklumi, karena mereka dalam mendefinisikannya disesuaikan dengan sudut pandang yang mereka gunakan dalam memandang asuransi. Definisi tersebut antara lain:

Menurut Pasal 246 Kitab Undang-undang Hukum Dagang (KUHD) Republik Indonesia:

“Asuransi atau pertanggungan adalah suatu perjanjian, dengan mana seorang penanggung mengikatkan diri pada tertanggung dengan menerima suatu premi, untuk memberi penggantian kepadanya karena suatu kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, yang mungkin akan dideritanya karena suatu peristiwa yang tak tertentu”

Prof. Mehr dan Cammack:

“Asuransi adalah alat sosial untuk mengurangi resiko, dengan menggabungkan sejumlah yang memadai unit-unit yang terkena resiko, sehingga kerugian-kerugian individual mereka secara kolektif dapat diramalkan. Kemudian kerugian yang dapat diramalkan itu dipikul merata oleh mereka yang tergabung”

Molengraaff:

“Asuransi kerugian ialah persetujuan dengan mana satu pihak, penanggung - mengikatkan diri terhadap yang lain, tertanggung – untuk mengganti kerugian yang dapat diderita oleh tertanggung, karena terjadinya suatu peristiwa yang telah ditunjuk dan yang belum tentu serta kebetulan, dengan mana pula tertanggung berjanji untuk membayar premi”

Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas kiranya mengenai definisi asuransi yang dapat mencakup semua sudut pandang adalah: “Asuransi adalah suatu alat untuk mengurangi resiko yang melekat pada perekonomian, dengan cara menggabungkan sejumlah unit-unit yang terkena risiko yang sama atau hampir sama, dalam jumlah yang cukup besar, agar probabilitas kerugiannya dapat diramalkan dan bila kerugian yang diramalkan terjadi akan dibagi secara proporsional oleh semua pihak dalam gabungan itu”

2.6.2. Macam Asuransi

Beberapa macam perusahaan asuransi yang sekarang ini sudah ada di Indonesia antara lain:

1. Perusahaan **Asuransi Jiwa**: Perusahaan asuransi yang bidang usahanya risiko keuangan sebagai akibat dari kematian orang-orang yang mempertanggungkan jiwanya. Dimana pembayaran

santunan dilakukan pada masa akhir kontrak (meskipun tidak terjadi peril) atau kepada ahli warisnya bila kematian terjadi sebelum akhir kontrak.

2. Perusahaan **Asuransi Kerugian/ Umum**: Perusahaan asuransi yang bidang usahanya menanggulangi risiko keuangan sebagai akibat kerugian karena peril yang menimpa barang-barang atau kepentingan yang dipertanggungkan.

2.6.3. Prinsip Dasar Asuransi

Prinsip-prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam perjanjian asuransi antara lain :

- 1) Prinsip adanya kepentingan yang dapat diasuransikan

Artinya orang yang bersangkutan (yang akan mengasuransikan) harus dapat menunjukkan kerugian finansial yang menimpa dirinya bila terjadi suatu kerugian terhadap suatu obyek yang akan diasuransikan.

- 2) Prinsip Indemnitas

Indemnitas yaitu perjanjian penggantian kerugian, dimana ganti rugi yang diberikan tidak boleh melebihi kerugian yang sebenarnya.

- 3) Prinsip Subrogasi

Prinsip ini bertujuan agar seseorang tidak memperoleh keuntungan dari terjadinya kerugian, jika pihak yang menyebabkan terjadinya kerugian juga memberikan ganti rugi.

4) Prinsip “utmost good faith”

Yaitu prinsip adanya itikad baik atas dasar percaya-mempercayai antara pihak penanggung dengan pihak tertanggung dalam melaksanakan kontrak penutupan pertanggungan (asuransi).

2.7. Matriks Daya Tarik Industri dan SWOT

Matriks Daya Tarik Industri

Matriks daya tarik industri (MDTI) berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S) atau kadang-kadang berdasarkan produk yang dihasilkan. Tentu saja, jika perusahaan hanya memiliki satu unit usaha, proses dekomposisi kedalam unit usaha tidak perlu dilakukan

MDTI memiliki dua sumbu, vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dan dihitung berdasarkan berbagai indikator yang telah disepakati bersama dengan pendekatan yang dipilih oleh manajemen.

Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator dalam lingkungan bisnis yang sebelumnya diukur dengan penilaian variable eksternal. Sumbu ini juga bernilai positif, menggambarkan daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

MDTI terdiri dari sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjukkan pada posisi pasar masing-masing U2S. Disamping itu masing-masing sel yang terbentuk juga mengandung implikasi strategi pemasaran yang seharusnya dipilih.

Unit usaha strategis (U2S) yang terletak pada sel yang terbentuk sebagai potongan sumbu vertikal bagian tinggi dan sumbu horizontal bagian tinggi adalah unit usaha yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang lebih jauh. Manajemen dituntut untuk tidak ragu-ragu mengembangkan U2S yang terletak pada ujung kiri atas MDTI dengan terus berinvestasi guna meningkatkan - bahkan mengakselerasi - pertumbuhannya. Strategi pertumbuhan menjadi satu-satunya pilihan.

Tabel 2.1
Matrik Daya Tarik Industri

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen / divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen / divestasi

Sumber : Suwarsono, 2002, hal.133

Dua sel yang terbentuk karena perpotongan bagian medium dari sumbu vertikal dan horizontal juga memiliki prospek untuk berkembang, sekalipun tidak sebesar U2S yang telah diuraikan sebelumnya. Manajemen disyogkan untuk secara selektif melakukan investasi. Tiga sel yang terletak pada garis diagonal segi empat MDTI memiliki peluang bisnis yang lebih rendah lagi. Manajemen perlu bersikap lebih hati-hati. Jika perlu bersikap konservatif.

Tiga sel terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah MDTI adalah tempat bagi U2S yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan keunggulan bisnis untuk berkembang lebih jauh. Cenderung stagnan, bahkan mati. Manajemen disyogkan tidak melakukan investasi dalam

jumlah besar. Kendala untuk berkembang amat jelas terlihat. Jika masih dimungkinkan, manajemen diseyogyakan untuk memanen sisa hasil yang masih dapat diharapkan, sekalipun biasanya tidak dalam jumlah besar. Jika terpaksa, manajemen dipersilakan keluar dari pasar (divestasi). Tidak perlu memperhatikan halangan keluar dari pasar (*barrier to exit*).

Matriks SWOT

Matriks SWOT dikenal juga dengan TOWS menggambarkan bagaimana manajemen mencocokkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan tertentu dengan kekuatan dan kelemahan internalnya, untuk menghasilkan empat rangkaian strategis.

Metode ini mengarah pada *brainstorming* untuk menciptakan strategi-strategi alternatif yang mungkin tidak terpicirkan oleh manajemen. Hal ini mendorong manajer strategis untuk menciptakan baik strategi-strategi pertumbuhan maupun pengurangan. Matriks SWOT dapat diaplikasikan baik pada perusahaan bisnis tunggal maupun multi bisnis, dan bahkan untuk unit bisnis.

Tabel 2.2

Matriks SWOT (TOWS)

Faktor-faktor Internal	Kekuatan (S) Daftarkan 5-10 kekuatan internal disini	Kelemahan (W) Daftarkan 5-10 kelemahan internal disini
Faktor-faktor Eksternal		
Peluang (O) Daftar 5-10 peluang eksternal disini	Strategi (SO) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Buat strategi disini yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
Ancaman (T) Daftarkan 5-10 ancaman eksternal disini	Strategi (ST) Buat strategi disini yang menggunakan kekuatan untuk menghindari peluang	Strategi (WT) Buat strategi disini yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, Manajemen Strategis, ANDI, 2001, hal.231

Untuk memperoleh formulasi strategi yang tepat, kita perlu melakukan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang sudah ada pada analisa MDTI, kemudian memformulasikan strategi yang tepat untuk perusahaan pada saat ini maupun pada masa yang akan datang. Kemudian analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*).

BAB III

METODE PENELITIAN

1.1 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 yang beralamat di jalan K.H Wakhid Hasyim no. 37 Bantul Yogyakarta.

1.2 Gambaran Umum Perusahaan

3.2.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Berangkat dari keinginan para anggota Persatoean Goeroe-goeroe Hindia Belanda (PGHB) untuk mensejahterakan sesama guru, maka oleh ketiga guru Hindia Belanda yaitu Mas Ngabei Dwidjosewojo, Mas Karto Hadi Soebroto, dan Mas Adimidjojo, maka didirikanlah suatu perkumpulan yang bergerak di bidang asuransi jiwa dengan nama *Onderlinge Levensverzekering Maaatscappij* Persatoean Goeroe-goeroe Hindia Belanda yang disingkat OLMij PGHB pada tanggal 12 (dua belas) Pebruari 1912 (seribu sembilan ratus dua belas) di Magelang. Namanya kemudian berubah menjadi OLMij Boemi Poetera yang dalam perkembangannya kemudian berganti nama menjadi Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912.

OLMij PGHB didirikan dengan Akta Notaris De Hondt yang berkedudukan di Yogyakarta, untuk pertama kali tanpa modal. Modal yang didapat adalah bantuan dari pemerintah Hindia Belanda yang diberikan setiap bulan sebesar 300 (tiga ratus) Gulden dari Bulan Oktober 1913 sampai akhir 1923.

Rapat anggota yang diadakan pertama kali pada 7 November 1914 di Semarang dihadiri oleh semua anggota OLMij PGHB. Dalam perkembangannya, Rapat Anggota tidak mungkin diselenggarakan sehingga diambil kebijaksanaan untuk mengganti Rapat Anggota menjadi Rapat Perwakilan Anggota yang kemudian disebut Badan Perwakilan Anggota yang merupakan lembaga tertinggi di Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912. Untuk badan yang terakhir ini dilakukan lagi beberapa perubahan yang disesuaikan dengan perkembangan jaman dan juga sebagai landasan penyelenggaraan usaha lembaga ini (AJB Bumiputera 1912, tanpa tahun a : 1-2).

Sejak berdirinya, Bumiputera menganut falsafah "Mutual" (usaha bersama), dimana pemegang polis adalah pemilik perusahaan. Para Bumiputerawan menyadari sepenuhnya bahwa bekerja di Bumiputera bukan semata-mata mencari penghidupan, namun dilandasi pengabdian, dedikasi dan loyalitas untuk melestarikan nilai-nilai luhur perjuangan bangsa. Melalui perjalanan hampir sembilan

dasawarsa, Bumiputera berhasil mendidik, menumbuhkan dan menggalang kepercayaan masyarakat terhadap asuransi jiwa. Kini dengan jaringan distribusi yang luas menjangkau seluruh wilayah Nusantara, Bumiputera memiliki 34 Kantor Cabang, 34 Kantor Cabang Askum, 34 Kantor Cabang Eksekutif dan 560 Kantor Operasional dan Pelayanan yang tersebar di seluruh Indonesia, mempekerjakan lebih dari 4.500 karyawan dan lebih dari 18.000 agen, 14 juta lebih Pemegang Polis Perorangan AJB Bumiputera 1912.

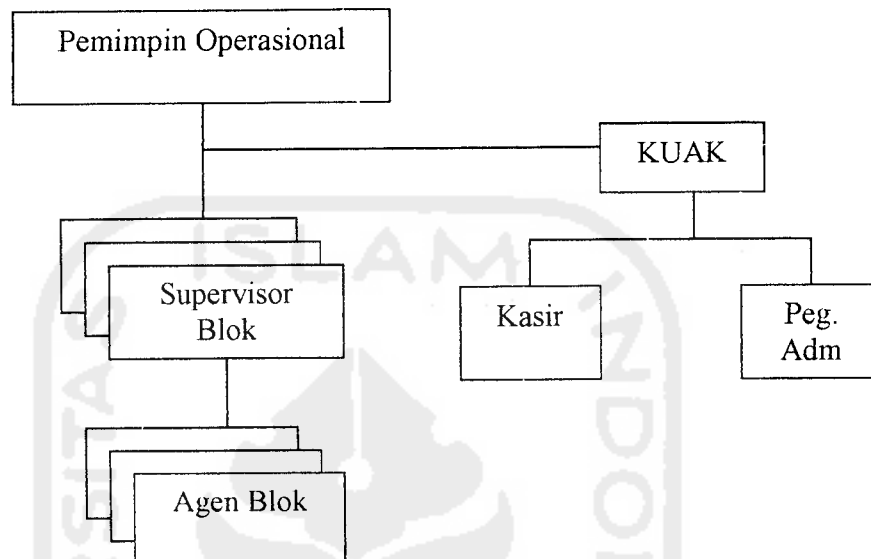
Dari tempat asalnya Magelang, Bumiputera 1912 pindah ke Yogyakarta pada tahun 1921 dan tahun 1958 pindah ke Jakarta. Hingga saat ini Jakarta merupakan pangkalan utama sekaligus kantor pusat perusahaan. Dari Wisma Bumiputera yang berlantai 22 di jalan Jenderal Sudirman, pimpinan tertinggi perusahaan mengatur usaha perusahaan di seluruh tanah air serta melakukan hubungan internasional dengan rekan-rekan bisnis di seluruh dunia.

3.2.2. Organisasi

3.2.2.1. Bagan Organisasi

Gambar 3.1

Bagan Struktural Organisasi Kantor Operasional



Sumber: Data Primer Perusahaan AJB Bumiputera 1912

3.2.2.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dikembangkan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Bantul-Wates adalah struktur dengan mekanisme perintah dan wewenang persis sebagaimana dikembangkan di Kantor Cabang maupun di Kantor Pusat.

Beberapa departemen, divisi atau elemen pendukung struktur beserta tugas, wewenang dan tanggung jawabnya akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemimpin Operasional

a. Tugas.

- Menyusun program kerja operasional untuk jangka panjang dan pendek.
- Melaksanakan pemenuhan kebutuhan dan pengembangan keagenan.
- Melaksanakan Trilogi Operasional Asuransi Jiwa.
- Mengelola sarana kantor dan sarana operasional.

b. Wewenang.

- Memutuskan penerimaan petugas pemasaran dan pemutusan hubungan kemitraan
- Menyeleksi surat permintaan asuransi dari calon tertanggung pemegang polis.
- Memutuskan permohonan pinjaman polis sesuai ketentuan yang sudah ditetapkan perusahaan.
- Memberikan peringatan, teguran dan penghargaan serta prestasi lainnya kepada supervisor, agen, pegawai di kantor operasional.

c. Tanggung Jawab.

- Bertanggung jawab atas tercapainya Trilogi Operasional Asuransi Jiwa yang telah dirumuskan.

- Bertanggung jawab atas tertib mekanisme dan tata kerja kantor operasional.
- Bertanggung jawab atas pengembangan dan pembinaan karir di kantor operasional.
- Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pelayanan kantor operasional.
- Bertanggung jawab atas tertib administrasi operasional kantor operasional.
- Bertanggung jawab atas terpeliharanya citra perusahaan dihadapan nasabah dan publik.
- Bertanggung jawab atas terlaksananya *strategy target marketing* secara konsisten.

2. Supervisor Blok

Tugas dan kewajiban supervisor adalah membantu tugas-tugas Pemimpin Operasional.

a. Tugas.

- Menyusun rencana dan melaksanakan jadwal kerja harian secara luwes dan efisien baik produksi maupun konservasi.
- Mengkoordinir dan melaksanakan di unit kerja masing-masing.

- Mengawasi, dan mengendalikan serta melaksanakan semua kegiatan operasional yang menjadi tanggung jawabnya produksi, penagihan kepada Pemimpin Operasional.
- Melaporkan aktivitas kerja dalam bentuk laporan tertulis.

b. Wewenang.

- Mengusulkan penerimaan, provisi, memberikan pengharg Memberikan peringatan atau teguran dan mengusulkan pemberhentian agen yang melakukan pelanggaran.
- Membantu penyelesaian kasus agen.
- Menggunakan sarana kantor dan peralatan kerja.

3. KUAK (Kepala Unit Administrasi dan Keuangan)

a. Tugas dan Kewajiban KUAK yaitu:

- Menghimpun dana dan menyusun administrasi keuangan kantor operasional.
- Melaksanakan kegiatan administrasi keuangan operasional.
- Mengawasi pelaksanaan kegiatan administrasi keuangan operasional.

b. Wewenang KUAK yaitu:

- Menyampaikan saran dan usul kepada pimpinan operasional.
- Menandatangani surat antaran.
- Memberikan peringatan kepada bawahan dalam unit kerjanya.
- Menggunakan peralatan yang disediakan.

4. Kasir

Kasir mempunyai tugas untuk melayani agen dan pemegang polis dalam menyelesaikan segala kepentingan yang berkaitan dengan keuangan perusahaan.

5. Pegawai Administrasi

Pegawai administrasi bertugas melayani agen dan pemegang polis dalam penyelesaian dalam masalah-masalah yang bersifat administratif.

6. Agen Blok

a. Tugas.

- Perencanaan kegiatan operasional, produksi dan konservasi
- Melaksanakan kegiatan operasional penagihan premi dan pinjaman polis

- Melaksanakan kegiatan administrasi Agen Blok

b. Wewenang.

- Menggunakan peralatan yang disediakan perusahaan dan fasilitasnya.
- Mengadakan seleksi awal terhadap calon anggota.
- Tanggung jawab terhadap tercapainya target produksi dan penagihan.
- Melaksanakan *Field Underwriting* untuk menghasilkan produksi sehat.
- Tercapainya syarat produksi dan pengutipannya.
- Bertanggung jawab atas nama baik perusahaan dan citra pribadi sebagai agen.

3.2.3. Personalia

3.2.3.1. Jenis Karyawan

Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912

Kantor Operasional Bantul-Wates DIY memiliki 89 karyawan, terdiri 28 pria dan 61 wanita. Jenjang pendidikan mereka sebagian besar lulusan SLTA dan Perguruan Tinggi dan Diploma. Mereka dapat digolongkan dalam 2 kategori:

a. Karyawan Tetap

Karyawan ini menerima gaji setiap akhir bulan ditambah insentif/ bonus. Tunjangan Hari Raya (THR) dan Tunjangan Kesehatan diberikan dan termasuk kompensasi dari pekerjaan yang diabdikan mereka kepada lembaga. Keseluruhan hal itu,

yaitu THR dan Tunjangan Kesehatan diberikan kepada seluruh karyawan dari tingkat terbawah hingga atas.

b. Karyawan Kontrak

Dimaksudkan dengan karyawan kontrak adalah karyawan yang didasarkan pada surat perjanjian dengan dibatasi oleh waktu. Jika dianggap memadai dalam bekerja, karyawan kontrak ini dapat diperpanjang masa kontraknya. Gaji yang didapatkan berdasarkan prestasi kerja ditambah sumbangan-sumbangan lain berupa sumbangan uang transportasi, provisi, bonus, insentif dan Tunjangan Hari Raya (THR). Objeknya adalah mereka Agen Blok dan Agen Koordinator atau Supervisor.

3.2.3.2. Jam Kerja

Mengenai waktu kerja, mengacu pada jam kerja yang biasa diberlakukan di lembaga-lembaga swasta yaitu 8 jam per hari efektif. Dan belakangan disesuaikan dengan

diliburkannya Hari Sabtu maka jam efektifnya bertambah. Bahkan untuk bagian administrasi lainnya bisa sama sekali tanpa batas waktu, sebagai akibat dari penyelesaian pekerjaan yang tidak dapat ditunda untuk esoknya hingga menambah jam bekerja (lembur).

3.2.3.3. Jaminan

Ada beberapa bentuk jaminan sosial yang diberikan kepada seluruh karyawan AJB Bumiputera 1912 di Kantor Operasional Bantul-Wates, antara lain:

- a) Jaminan Asuransi Tenaga Kerja
- b) Tunjangan Hari Raya
- c) Mengadakan *Smiling Day* Rekreasi Tahunan

3.2.4. Produk-Produk dan Devisi Standar

Beberapa produk yang ditawarkan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 di Kantor Operasional Bantul-Wates DIY, antara lain:

1. Asuransi Jiwa Tahapan Prima

Program ini dirancang untuk memberikan perlindungan dan sekaligus memberikan tahapan kepada yang ditunjuk.

2. Asuransi Jiwa Dwiguna Prima

Program ini untuk menanggulangi resiko akibat meninggal dunia dan penyediaan dana tabungan.

3. Asuransi Ekawaktu Ideal

Program ini dirancang untuk memberikan proteksi yang sangat tinggi diakibatkan meninggal dunia dan preminya sangat murah, dan nilai asuransinya sangat tinggi.

4. Asuransi Jiwa Beasiswa Berencana

Program asuransi ini dirancang untuk memberikan perlindungan biaya pendidikan bagi putera-puteri pemegang polis sesuai dengan program pendidikannya. Kebiasaan yang terjadi dalam keluarga besar di Indonesia masalah pendidikan sering dilupakan.

5. Asuransi Dana Bahagia

Program ini dirancang untuk memenuhi permintaan masyarakat dengan uang pertanggungan selalu meningkat 10% tiap tahun, sedangkan pembayaran preminya tetap.

6. Asuransi Dana Prima

Asuransi ini diberikan rasa aman dalam berinvestasi sekaligus memberikan rasa aman terhadap keluarga dan hanya membayar premi satu kali saja selama masa asuransi.

7. Asuransi Swadana

Merupakan program yang lebih lengkap untuk memenuhi kebutuhan keluarga yang memiliki unsur proteksi dan nilai investasi dari nilai tabungan yang dimiliki yang dirancang dengan penelitian secara seksama.

8. Asuransi Dana Haji Bertahap Standar US Dollar

Program asuransi ini dirancang untuk mempersiapkan seseorang yang berniat menunaikan ibadah haji. Kesulitan terbesar selama ini oleh mereka yang berhaji adalah dikenakan kurs rupiah untuk menunaikan ibadah haji.

Dalam banyak pengalaman fluktuasi rupiah terhadap dollar begitu tinggi sehingga sering mengacaukan rencana seseorang untuk berhaji.

Beberapa program asuransi yang disebutkan di atas itu ada yang menggunakan standar dollar. Dimaksudkan untuk memenuhi permintaan pasar, mengingat transaksi klient tidak selamanya dilakukan di dalam negeri dan beberapa nasabah/ klient lebih mantap jika menggunakan uang dolar. Untuk penggunaannya ada beberapa hal yang perlu diketahui:

- Dengan rencana asuransi tersebut dilakukan dalam mata uang rupiah atas dasar *kurs* jual US Dollar yang berlaku saat transaksi;
- *Kurs* jual yang dipergunakan adalah kurs jual yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia.

3.2.5. Wilayah Pemasaran

Sistem pemasaran yang dilakukan adalah, melalui jalur distribusi blok sistem. Yaitu, dengan berdasarkan pada struktur demografis di mana setiap agen memiliki wilayah pemasarannya sendiri. Untuk wilayah pemasaran AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates DIY meliputi:

1. Kabupaten Bantul

Terdiri dari 17 kecamatan antara lain:

- Kecamatan Srandakan
- Kecamatan Sanden
- Kecamatan Kretek
- Kecamatan Pundong
- Kecamatan Bambanglipuro
- Kecamatan Pandak
- Kecamatan Bantul
- Kecamatan Jetis
- Kecamatan Dlingo
- Kecamatan Pleret
- Kecamatan Piyungan
- Kecamatan Banguntapan
- Kecamatan Sewon
- Kecamatan Kasihan
- Kecamatan Pajangan
- Kecamatan Sedayu

- Kecamatan Imogiri

2. Kabupaten Kulonprogo/ wates

Terdiri dari 12 kecamatan antara lain:

- | | |
|----------------------|------------------------|
| - Kecamatan Temon | - Kecamatan Pengasih |
| - Kecamatan Wates | - Kecamatan Kokap |
| - Kecamatan Panjatan | - Kecamatan Nanggulan |
| - Kecamatan Galur | - Kecamatan Girimulyo |
| - Kecamatan Lendah | - Kecamatan Kalibawang |
| - Kecamatan Sentolo | - Kecamatan Samigaluh |

3.3 Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ada 2, yaitu:

1. Variabel Internal

Adalah variabel yang berasal dari dalam perusahaan dimana perusahaan mempunyai kekuatan untuk mengendalikan.

Yang termasuk variabel internal antara lain:

- Citra produk: adalah *image* yang tertanam di dalam benak konsumen.
- Variasi jasa: adalah banyaknya jasa yang dibutuhkan oleh konsumen.
- Lokasi: adalah strategis tidaknya letak perusahaan.
- Promosi: adalah media apa saja yang digunakan untuk memasarkan produk jasa kepada konsumen.

- Pelayanan terhadap konsumen: adalah memuaskan tidaknya pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- Budaya perusahaan: visi atau misi yang menjadi pedoman dalam mencapai tujuan perusahaan.
- SDM: adalah kualitas karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.
- Riset dan pengembangan: adalah penelitian untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen yang senantiasa mengalami perubahan.

Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu dan mampu mengerjakan sesuatu yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya, sedangkan disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik oleh para pesaingnya

2. Variabel Eksternal

Adalah variabel yang berasal dari luar perusahaan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

Yang termasuk variabel eksternal antara lain:

- Kondisi keamanan: adalah stabil tidaknya keadaan ekonomi dan politik dalam suatu negara.
- Regulasi pemerintah: adalah peraturan yang mengatur mudah tidaknya mendirikan suatu perusahaan.

- Perubahan selera konsumen: adalah perubahan kebutuhan konsumen akan produk jasa.
- Inflasi: adalah kecenderungan naiknya harga sehingga mempengaruhi perekonomian suatu negara.
- Perkembangan teknologi: adalah semakin majunya ilmu teknologi.
- Perubahan pendapatan konsumen: adalah naik/ turunnya jumlah pendapatan konsumen.
- Daya beli konsumen: adalah kemampuan konsumen untuk membeli produk atau jasa.
- Hambatan memasuki pasar: adalah mudah tidaknya halangan memasuki pasar.

Disebut peluang jika memberikan manfaat dan kesempatan bagi perusahaan untuk berkembang, dan disebut ancaman jika keberadaannya mengganggu stabilitas perusahaan.

3.4 Subyek Penelitian

Subyek pengumpulan data mencakup manajemen tinggi dan manajemen tengah sebanyak 8 orang.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data yang objektif sesuai dengan penelitian ini, maka penulisan menggunakan informasi yang diperoleh dari :

- a). Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian melalui :
1. Kuesioner (daftar pertanyaan), yaitu menggunakan daftar pertanyaan secara tertulis kepada pihak yang berhubungan dengan penelitian untuk mendapatkan data yang diperlukan. Dalam penelitian ini daftar pertanyaan ditujukan kepada manajemen tinggi dan tengah AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta .
 2. Interview (wawancara), yaitu tanya jawab secara langsung dengan pimpinan maupun karyawan dan pihak lainnya yang dianggap dapat membantu dalam penelitian ini.
 3. Observasi (pengamatan langsung), yaitu melakukan pengamatan secara langsung untuk mendapatkan gambaran secara menyeluruh tentang kegiatan yang ada dalam perusahaan.
- b). Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber data. Diperoleh dengan cara membaca, mencatat, dan mempelajari buku-buku, literatur serta data yang diperoleh secara relevan yang berhubungan dan mendukung penelitian.

3.6 Data yang Dibutuhkan

Dalam melakukan penelitian diperlukan data-data yang sesuai dengan pokok permasalahan yang akan dibahas, yakni sebagai berikut :

- a. Data Umum

Merupakan data yang menggambarkan keadaan perusahaan secara umum.

b. Data Khusus

Merupakan data yang diperlukan sebagai analisa dalam penelitian ini meliputi strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan selama ini, fungsi dari masing-masing organisasi tersebut, serta data lain yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

3.7 Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data yang diperoleh, digunakan metode analisis data kualitatif dan data kuantitatif secara bersamaan selanjutnya kedua analisis tersebut saling bekerjasama satu sama lain. Adapun alat analisis yang akan digunakan adalah :

1. Matrik Daya Tarik Industri

MDTI memiliki dua sumbu, vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strengths*) yang sebelumnya telah diukur dengan penilaian variable internal. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator dalam lingkungan bisnis yang sebelumnya diukur dengan penilaian variable eksternal. Sumbu ini juga bernilai positif, menggambarkan daya tarik industri yang mendorong perusahaan untuk terus beroperasi.

MDTI terdiri dari sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbunya setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian menunjukkan pada posisi pasar masing-masing U2S. Disamping itu masing-masing sel yang terbentuk juga mengandung implikasi strategi pemasaran yang seharusnya dipilih.

Dengan MDTI dapat diketahui posisi perusahaan pada saat sekarang dan juga mencoba memprakirakan posisi unit tersebut pada masa yang akan datang. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, pada masa yang akan datang diperlukan prediksi dengan cara :

- a. Mengidentifikasi variabel eksternal dan internal
- b. Penilaian terhadap variabel eksternal

Indikator variabel diperoleh dari atribut yang memiliki hubungan dan pengaruh terhadap perusahaan, kemudian diberi penilaian terhadap masing-masing indikator. Penilaian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap perusahaan. Untuk penilaian digunakan urutan berskala, yaitu :

1 = Major weaknesses (sangat tidak baik/ STB)

2 = Minor weaknesses (tidak baik/ TB)

3 = Netral (sama/ S)

4 = Minor strength (baik/ B)

5 = Major strength (sangat baik/ SB)

Kemudian variabel yang ada diberi bobot sesuai dengan besar kecil pengaruhnya terhadap perusahaan. Total bobot dari variabel tersebut adalah 1 atau seratus persen (100%). Bobot dari masing-masing faktor tersebut dikalikan dengan nilai yang didapat ini disebut nilai tertimbang. Jumlah maksimum nilai tertimbang adalah angka 5 yang menggambarkan adanya peluang yang sangat baik, dengan tidak adanya ancaman bisnis. Nilai minimum yang dipakai adalah angka 0 yang menggambarkan posisi bisnis berada dalam keadaan terancam dan tidak mempunyai peluang bisnis yang baik.

Kriteria yang dipakai pada nilai tertimbang yakni :

- Jumlah nilai tertimbang 0-3 = kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang 3-4 = kategori sedang
- Jumlah nilai tertimbang >4 = kategori tinggi

Sedangkan untuk penilaian variabel internal, penilaian dilakukan dengan membandingkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

c. Penentuan Posisi Bisnis

Penentuan posisi bisnis dapat diketahui dari penggabungan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkan pada sumbu yang tepat.

Gambar 3.2
Matrik Daya Tarik Industri

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen / divestasi
	Rendah	Selektif	Panen / divestasi	Panen / divestasi

Sumber : Suwarsono, 2002, hal.133.

d. Implikasi Strategis

MDTI memberikan petunjuk tentang alokasi sumber daya dan sumber dana perusahaan. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Gambar 3.3
Skala Prioritas Investasi

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	I	II	III
	Medium	II	III	IV
	Rendah	III	IV	IV

Sumber : Suwarsono, 2002, hal.147

Unit usaha yang berada pada skala prioritas pertama dan kedua, khususnya yang pertama memiliki banyak pilihan strategi sejak dari yang paling konservatif sampai dengan yang paling progresif (akseleratif). Sedangkan unit usaha yang terletak pada sel berskala prioritas ketiga masih memiliki peluang yang cukup untuk berkembang, akan tetapi keputusan investasi sedapat mungkin dilakukan dengan hati-hati. Unit usaha yang berada pada sel berskala prioritas keempat memiliki kecenderungan sulit bertahan di pasar, lebih mungkin untuk keluar dari pasar. Jika tanpa investasi masih dimungkinkan untuk terus beroperasi, biasanya unit usaha tersebut dicoba dipertahankan. Akan tetapi jika tersedia pilihan antara

investasi dan divestasi, manajemen cenderung memilih pada keputusan divestasi.

Gambar 3.4
Berbagai pilihan Strategis

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar, berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber kas pesaing Divestasi

Sumber : Suwarsono, 2002, hal.148

2. Analisa SWOT

Analisa ini digunakan untuk mengevaluasi lingkungan bisnis sebuah perusahaan secara menyeluruh, termasuk kondisi lingkungan eksternal serta lingkungan internal perusahaan. Memaksimalkan kekuatan

dan peluang, serta secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada. Kemudian disusunnya strategi yang efektif agar dapat memanfaatkan segala peluang yang muncul dan mengantisipasi semua ancaman yang mungkin akan datang dari pesaing perusahaan. Kemungkinan strategi yang diambil adalah :

a. Strategi SO (Strengths – Opportunities)

Strategi ini berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk mendapatkan peluang yang ada.

b. Strategi ST (Strengths – Threats)

Strategi ini menggunakan kekuatan yang ada dengan menghindari ancaman.

c. Strategi WO (Weaknesses – Opportunities)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara mengatasi kelemahan yang dimiliki.

d. Strategi WT (Weaknesses – Threats)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat antisipasi dan ditujukan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

(Freddy Rangkuti, Analisis SWOT, Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, 1997, hal.32)

BAB IV

ANALISIS DATA

Analisa data menguraikan usaha-usaha dan langkah-langkah dalam menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah dalam penelitian. Dalam analisis data dilakukan dengan tujuan untuk lebih memudahkan dalam membaca suatu data, sebab data akan tersusun rapi, lebih berarti, serta bermanfaat.

Dalam skripsi ini permasalahan yang dihadapi adalah bagaimana kondisi atau keadaan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta sebagai pemimpin pasar dalam posisi bersaing dan alternatif strategi apa yang tepat untuk diterapkan perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Adapun metode analisis yang digunakan adalah analisis MDTI (Matriks Daya Tarik Industri) dan SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunity, Threats). Ada 8 variabel internal yang mempunyai pengaruh besar terhadap perusahaan adalah: citra produk, variasi jasa, lokasi perusahaan, promosi, pelayanan terhadap konsumen, budaya perusahaan, sumber daya manusia, riset dan pengembangan. Sedangkan variabel eksternal yang berpengaruh besar terhadap perusahaan ada 8, meliputi kondisi keamanan, regulasi pemerintah, perubahan selera

konsumen, inflasi, perkembangan teknologi, perubahan pendapatan konsumen, daya beli konsumen, hambatan memasuki pasar.

4.1. Analisis Matriks Daya Tarik Industri

Dalam menganalisis strategi bersaing ada beberapa tahap yang harus dilakukan agar evaluasi lebih terarah, yaitu:

1. Identifikasi variabel internal dan eksternal
2. Penilaian variabel internal
3. Penilaian variabel eksternal
4. Penentuan posisi perusahaan.

Dalam melakukan tahap-tahap ini masih ada tahap yang penting yaitu mengidentifikasi faktor kunci sukses sebagai strategi bersaing. Setelah mengidentifikasi kunci faktor sukses terdapat beberapa langkah yang harus dilalui:

- a. Memprioritaskan kunci faktor sukses mana yang merupakan prioritas perusahaan.
- b. Menentukan bobot kunci faktor sukses, total bobot dari variabel tersebut adalah 1,00 atau seratus persen (100%), kemudian masing-masing variabel diberikan rating (nilai) dengan skala 1 sampai dengan 5 dimana:
 1. Major Weakness (sangat tidak baik), 2. Minor Weakness (tidak baik), 3. Netral (sama), 4. Minor Strength (baik), 5. Major Strengths (sangat baik).

- c. Kemudian mengalikan kunci sukses faktor yang telah terpilih dengan ratingnya (nilainya).
- d. Menjumlah hasil kali tersebut sehingga diperoleh suatu jumlah tertentu.
- e. Mengambil kesimpulan mengenai keunggulan bersaing perusahaan dan letak kelemahannya.

4.1.1. Identifikasi Variabel Perusahaan AJB Bumiputera 1912

Identifikasi variabel internal dan eksternal bertujuan untuk menemukan berbagai faktor strategis yang secara sungguh-sungguh berpengaruh terhadap munculnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan.

4.1.1.1 Identifikasi Variabel Internal

Dari variabel ini dipisahkan antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat diketahui seberapa besar kesempatan yang diperoleh perusahaan dari kekuatan yang dimiliki, dan dapat pula diketahui mengenai kelemahan perusahaan yang dimiliki. Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu yang lebih baik dibanding dengan pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan dan lebih baik jika mampu mengembangkan kinerja masa lalu. Sedangkan disebut kelemahan jika

perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik oleh para pesaingnya, paling tidak variabel tersebut dievaluasi sebagai penyebab pokok penurunan kinerja (Suwarsono,2002,hal.85). Berdasarkan data yang diperoleh yaitu penilaian mengenai faktor internal dapat dijelaskan tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan diketahui berdasarkan pemahaman dan kesepakatan yang diperoleh manajemen perusahaan AJB Bumiputera 1912, indikator yang dikategorikan sebagai sumber kelemahan diberi nilai rendah antara 1 dan 2, yang dikategorikan rata-rata (tidak termasuk kelemahan ataupun kekuatan) diberi nilai 3, sedangkan sebagai kekuatan yaitu yang memiliki nilai tinggi yaitu 4 dan 5. Berdasarkan data yang diperoleh pada penilaian dapat dijelaskan mengenai kekuatan dan kelemahan, kekuatan dan kelemahan yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan strategi perusahaan, indikator tersebut adalah:

a. Kekuatan perusahaan

1). Citra produk

Perusahaan AJB Bumiputera 1912 sudah memimpin dalam hal *brand image* karena merupakan satu-satunya perusahaan asuransi yang pertama dan tertua di Indonesia sejak berdirinya pada tahun 1912. Nama asuransi telah melekat pada Bumiputera di benak konsumen,

sehingga hal ini dijadikan andalan untuk menggaet konsumen lebih banyak.

2). Variasi jasa

Apabila perusahaan menciptakan jasa yang bervariasi tentu hal ini bisa digunakan untuk menarik konsumen, sebab dengan jasa yang bervariasi tentu akan memudahkan konsumen dalam pemilihan jenis jasa. Hal ini dijadikan kekuatan sebab semakin banyak perusahaan menciptakan jasa yang bervariasi maka konsumen semakin tertarik untuk bergabung dengan perusahaan. Variasi jasa juga dilakukan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan konsumen yang semakin banyak karena perkembangan jaman.

3). Lokasi perusahaan

Lokasi juga merupakan daya tarik utama dalam bisnis asuransi. Ditengah-tengah persaingan yang semakin ketat, lokasi yang strategis dan nyamanlah yang nantinya akan memperoleh keunggulan diantara pesaingnya. Begitu pula lokasi perusahaan AJB Bumiputera 1912 yang berada di pusat kota Bantul yaitu di jalan Wakhid Hasyim no. 37 Bantul, sehingga memudahkan para mitra kerja untuk urusan administrasi. Disamping itu lokasi yang tepat di pinggir jalan, dekat dengan Polres dan pusat keramaian juga mendukung keberadaan perusahaan ini.

4). Pelayanan terhadap konsumen

Dengan menerapkan prinsip idealisme dan dedikasi untuk memberikan pelayanan yang ramah dan profesional kepada konsumen. Hal ini dilakukan untuk menjaga kepercayaan dan loyalitas konsumen dengan menjadi nasabah perusahaan AJB Bumiputera.

5). Budaya perusahaan

Budaya perusahaan diperlukan bagi setiap perusahaan, karena dapat dijadikan sebagai acuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian visi dan misi antara perusahaan dan karyawan menjadi seiring sejalan. Untuk itu, tiap karyawan harus mengerti dan memahami akan pentingnya budaya perusahaan. Jika hal ini dilaksanakan maka kepuasan konsumen akan tercapai dan pada akhirnya konsumen menjadi loyal.

b. Kelemahan perusahaan

1). Promosi

Promosi perusahaan kurang efektif karena hanya melalui propaganda mulut ke mulut saja oleh para agen. Promosi dilakukan dengan cara ceramah oleh agen-agen ke instansi-instansi dari tingkat pedukuhan hingga RT-RT. Tidak ada promosi melalui media cetak maupun media elektronik. Ada layanan e-mail tetapi kurang dimanfaatkan.

Disamping itu juga ada majalah tetapi terbatas untuk kalangan tertentu.

2). Sumber Daya Manusia

Kunci untuk menjadi yang terbaik adalah dimilikinya sumber daya manusia yang baik. Rekrutmen dan seleksi karyawan harus berdasarkan pada faktor kemampuan, karakteristik yang positif, bermotivasi tinggi, tanggap dan fleksibel terhadap setiap perubahan serta mampu berkomunikasi secara efektif. Tetapi kalau kenyataannya sebaliknya maka akan dapat membuat perusahaan susah berkembang dan bersaing. Perusahaan juga harus memberikan motivasi SDM-nya dengan cara membentuk rasa percaya diri yang tinggi, komunikasi yang transparan dan pelatihan yang terarah serta berkesinambungan untuk masa depan atau jangka panjang, sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar.

3). Riset dan pengembangan

Riset dan pengembangan yang dilakukan masih minim, selama ini yang dilakukan hanya meneliti keinginan dan kebutuhan akan jasa baru terutama pada konsumen kalangan atas yang minoritas jumlahnya.

4.1.1.2 Identifikasi Variabel Eksternal

Variabel eksternal perusahaan membentuk keadaan dalam perusahaan dimana perusahaan hidup, sehingga sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan pertumbuhan perusahaan. Melalui identifikasi harus dapat diperoleh indikator variabel eksternal yang secara sungguh-sungguh dan riil berpengaruh pada munculnya peluang dan ancaman bisnis sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk berkembang dan meminimalkan ancaman yang dihadapi agar dapat tumbuh maksimal. Berikut ini merupakan indikator dan identifikasi terhadap variabel eksternal perusahaan AJB Bumiputera 1912:

a. Peluang perusahaan

1). Kondisi keamanan

Kondisi politik di Indonesia sangatlah mempengaruhi perkembangan dan penurunan perusahaan. Apabila suasana politik nasional berjalan kondusif maka menyebabkan pertumbuhan ekonomi semakin membaik, stabil tanpa terjadi kerusuhan. Kondisi keamanan yang baik, stabil, serta benar-benar terjamin seperti saat ini akan mendukung kegiatan operasional perusahaan.

2). Perubahan selera konsumen

Perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin modern dengan lebih memikirkan akan masa depannya serta kebutuhan akan rasa aman

bagi dananya sehingga memutuskan untuk bergabung menjadi nasabah asuransi menjadi peluang perusahaan untuk mewujudkan keinginan masyarakat tersebut.

3). Perkembangan teknologi

Pesatnya perkembangan teknologi merupakan kesempatan besar sehingga perusahaan dapat mengakses informasi yang dibutuhkan. Di samping itu dengan adanya teknologi yang semakin canggih komunikasi antar kantor operasional juga menjadi lebih mudah, cepat dan efisien. Kegiatan operasional dan administrasi dalam perusahaan juga menjadi lancar, sehingga pengaturan data/ dokumen nasabah juga menjadi lebih rapi.

4). Daya beli konsumen

Daya beli masyarakat atau konsumen menggambarkan adanya kemampuan dari masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya. Saat ini kesadaran masyarakat akan pentingnya berasuransi semakin meningkat. Bahkan tidak hanya sekedar asuransi jiwa tetapi masyarakat juga sudah mulai memikirkan akan pentingnya asuransi pendidikan dan yang lainnya. Hal ini tentu saja menjadi peluang perusahaan untuk menambah jumlah nasabahnya.

b. Ancaman perusahaan

1). Regulasi pemerintah

Kebijakan pemerintah yang tidak terlalu intervensif terhadap bisnis ini yang menyebabkan tidak ada pembatasan khusus bagi pendatang baru yang akan memasuki bisnis ini apalagi pada saat ini mulai diterapkan semi otonomi sehingga pemerintah daerah membuka peluang sebesar-besarnya untuk berinvestasi dalam bisnis ini yang tujuannya meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Ini menjadi ancaman bagi perusahaan karena terbuka lebar bagi perusahaan lain untuk memasuki bisnis asuransi ini.

2). Inflasi

Laju inflasi yang tinggi akan menjadi ancaman bagi suatu perusahaan, karena dampak dari inflasi akan berpengaruh terhadap perekonomian suatu negara. Inflasi akan mempengaruhi pendapatan masyarakat, jika pendapatan menurun maka secara otomatis masyarakat akan mengurangi investasinya ke asuransi, karena dana tersebut akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Terutama pada saat ini tingkat inflasi mencapai 17,11% yang terus meningkat dibanding tahun-tahun sebelumnya. (www.bps.go.id)

3). Perubahan pendapatan konsumen

Perubahan pendapatan konsumen merupakan ancaman yang tidak ringan bagi perusahaan AJB Bumiputera 1912 karena perubahan tersebut disebabkan banyak faktor yang sulit diprediksi, serta

kecenderungan perubahan yang lebih mungkin terjadi adalah penurunan pendapatan konsumen dibandingkan kenaikan pendapatan. Dengan menurunnya pendapatan konsumen maka akan mempengaruhi konsumen dalam menginvestasikan dananya ke asuransi.

4). Hambatan memasuki pasar

Dalam bisnis ini memiliki hambatan memasuki pasar yang tidak terlalu tinggi, dengan demikian dengan mudah bagi pendaatang baru/ perusahaan lain untuk masuk ke dalam bisnis ini. Disamping itu tingkat diferensiasi jasa pada bisnis ini tidak terlalu tinggi dan hampir sama satu dengan yang lainnya, sehingga memudahkan bagi perusahaan lain untuk menggaet konsumen. Hal ini menjadi ancaman bagi perusahaan, karena perusahaan akan lebih banyak pesaingnya.

4.1.2. Penilaian Variabel Internal dan Eksternal Perusahaan.

Setelah indikator variabel internal dan eksternal diketahui, langkah selanjutnya yang perlu dikerjakan adalah memberikan penilaian masing-masing indikator untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan oleh masing-masing indikator tersebut terhadap daya tarik industri. Pendekatan yang penulis gunakan untuk melakukan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menentukan bobot pada masing-masing

indikator sejak dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai 1,0 (terpenting). Bobot ini mencerminkan peran masing-masing indikator setelah dilakukan evaluasi. Dalam penentuan bobot ini dilakukan berdasar pemahaman dan kesepakatan dengan manajemen perusahaan. Pemberian nilai untuk masing-masing indikator dilakukan setelah semua indikator ditentukan bobotnya. Penentuan nilai (rating) untuk masing-masing indikator dimulai dari 1 sampai dengan 5 yang merupakan penggambaran dari penjelasan berikut:

1. Major Weaknesses (sangat tidak baik) nilai 1
Dimana nilai 1 merupakan rating dari indikator variabel yang termasuk kedalam kelemahan utama.
2. Minor Weaknesses (tidak baik) nilai 2
Nilai 2 berarti rating dari indikator variabel yang termasuk kedalam kelemahan yang standar.
3. Netral (sama) nilai 3
Nilai 3 merupakan rating yang menunjukkan bahwa variabel tersebut tidak termasuk dalam kelemahan ataupun kekuatan yaitu sama.
4. Minor Strength (baik) nilai 4
Nilai 4 berarti bahwa rating dari indikator variabel termasuk kedalam kekuatan.

5. Major Strength (sangat baik) nilai 5

Nilai 5 berarti bahwa rating dari indikator variabel termasuk kedalam kekuatan utama.

4.1.2.1. Penilaian Variabel Internal

Data yang ditampilkan pada tabel penilaian dan pembobotan variabel internal dan eksternal dibawah ini diperoleh dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada 8 orang manajemen tinggi dan tengah perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta, dan didukung dengan proses konfirmasi hasil analisis peneliti dengan pihak pimpinan perusahaan dalam bentuk diskusi.

Tabel 4.1
Penilaian Terhadap Bobot Variabel Internal

No	Variabel Internal	Responden
1	Citra produk	0,18
2	Variasi jasa	0,11
3	Lokasi	0,12
4	Promosi	0,09
5	Pelayanan terhadap konsumen	0,16
6	Budaya perusahaan	0,14
7	SDM	0,09
8	Riset dan pengembangan	0,11
Jumlah		1,00

Sumber: data primer, 2006

Tabel 4.2
Penilaian Terhadap Nilai Variabel Internal

No	Variabel Internal	Nilai rata-rata
1	Citra produk	4,8
2	Variasi jasa	5,0
3	Lokasi	4,8
4	Promosi	3,5
5	Pelayanan terhadap konsumen	4,3
6	Budaya perusahaan	4,5
7	SDM	3,8
8	Riset dan pengembangan	3,9

Sumber: data primer, 2006

Tabel 4.3
Evaluasi Variabel Internal

No	Variabel Internal	Nilai rata-rata	Bobot	Nilai Tertimbang
1	Citra produk	4,8	0,18	0,86
2	Variasi jasa	5,0	0,11	0,55
3	Lokasi	4,8	0,12	0,58
4	Promosi	3,5	0,09	0,32
5	Pelayanan terhadap konsumen	4,3	0,16	0,69
6	Budaya perusahaan	4,5	0,14	0,63
7	SDM	3,8	0,09	0,34
8	Riset dan pengembangan	3,9	0,11	0,43
Jumlah			1,00	4,40

Sumber: data primer, 2006

Hasil Penilaian Variabel Internal

Dari hasil yang telah diperoleh mengenai variabel internal yang dimiliki oleh perusahaan AJB Bumiputera 1912, diperoleh nilai tertimbang 4,40. Sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (4,40) yang sudah melewati rata-rata kekuatan dan kelemahan suatu industri.

Adapun hasil yang diperoleh akan dijabarkan satu persatu sebagai berikut:

1). Citra produk

Memiliki kesan yang baik di benak konsumen karena merupakan perusahaan asuransi pertama dan tertua di Indonesia sehingga mempunyai bobot nilai 0,18. Citra yang baik yang dimiliki perusahaan AJB Bumiputera diberi nilai 4,8.

2). Variasi jasa

Tingkat variasi jasa yang disediakan oleh perusahaan AJB Bumiputera 1912 cukup kompleks mulai dari masalah pendidikan hingga investasi haji. Untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,11 dan memberikan nilai maksimal atas variasi jasa sebesar 5,0.

3). Lokasi perusahaan

Lokasi perusahaan yang strategis akan mendukung kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, oleh karena itu perusahaan

memberikan bobot 0,12. Lokasi perusahaan yang strategis yaitu tepat dipinggir jalan Wakhid Hasyim no. 37 Bantul, dekat Polres serta keramaian kota Bantul memudahkan para mitra kerja untuk urusan administrasi dan operasional perusahaan. Untuk itu perusahaan memberikan nilai 4,8.

4). Promosi

Promosi yang dilakukan kurang efektif karena hanya melalui para agen secara lisan seperti ceramah ke instansi-instansi. Perusahaan sudah merasa cukup dengan citra perusahaan selama ini. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 3,5 dan bobot 0,09.

5). Pelayanan terhadap konsumen

Pelayanan terhadap konsumen sangat penting sekali untuk perusahaan agar konsumen loyal dengan apa yang didapatkan perusahaan terutama pada perusahaan jasa seperti perusahaan AJB Bumiputera 1912, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,16. Perusahaan selalu berusaha memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen untuk menjaga kepercayaan dan loyalitas konsumen. Banyak nasabah yang telah menyelesaikan kontraknya, dan memutuskan untuk bergabung kembali dengan perusahaan karena merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan, oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,3

6). Budaya perusahaan

Dengan adanya budaya perusahaan akan membantu tercapainya apa yang menjadi tujuan, salah satunya berorientasi pada kepuasan pelanggan, maka perusahaan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal sehingga pada akhirnya tercipta loyalitas pelanggan akan perusahaan AJB Bumiputera 1912. Karena kontribusi dari budaya perusahaan ini sangat besar maka nilai yang diberikan sebesar 4,5 dan bobot sebesar 0,14.

7). SDM

Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan mempengaruhi kinerja pelayanan terhadap konsumen, sehingga akan mempengaruhi kepuasan pelanggan, maka diberi bobot 0,09. Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan ditekankan untuk dapat bekerja dengan prinsip idealisme, dedikasi, profesional dan ramah terhadap konsumen. Sehingga diberikan nilai 3,8.

8). Riset dan pengembangan

Riset dan pengembangan yang dilakukan perusahaan baru sebatas dilakukan pada konsumen menengah ke atas yang minoritas jumlahnya untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan akan jasa baru. Perusahaan memberikan nilai 3,9 dan bobot 0,11.

4.1.2.2. Penilaian Variabel Eksternal

Tabel 4.4
Penilaian Terhadap Bobot Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Responden
1	Kondisi keamanan	0,18
2	Regulasi pemerintah	0,10
3	Perubahan selera konsumen	0,12
4	Inflasi	0,10
5	Perkembangan teknologi	0,11
6	Perubahan pendapatan konsumen	0,13
7	Daya beli konsumen	0,17
8	Hambatan memasuki pasar	0,09

Sumber: data primer, 2006

Tabel 4.5
Penilaian Terhadap Nilai Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Nilai Rata-rata
1	Kondisi keamanan	4,5
2	Regulasi pemerintah	3,6
3	Perubahan selera konsumen	4,1
4	Inflasi	3,3
5	Perkembangan teknologi	4,0
6	Perubahan pendapatan konsumen	3,8
7	Daya beli konsumen	4,0
8	Hambatan memasuki pasar	3,4

Sumber: data primer, 2006

Tabel 4.6
Evaluasi Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Nilai rata-rata	Bobot	Nilai Tertimbang
1	Kondisi keamanan	4,5	0,18	0,81
2	Regulasi pemerintah	3,6	0,10	0,36
3	Perubahan selera konsumen	4,1	0,12	0,49
4	Inflasi	3,3	0,10	0,33
5	Perkembangan teknologi	4,0	0,11	0,44
6	Perubahan pendapatan konsumen	3,8	0,13	0,49
7	Daya beli konsumen	4,0	0,17	0,68
8	Hambatan memasuki pasar	3,4	0,09	0,31
Jumlah			1,00	3,91

Sumber: data primer, 2006

Dari hasil yang ada mengenai variabel eksternal yang dimiliki oleh perusahaan AJB Bumiputera 1912, diperoleh nilai tertimbang 3,91 sehingga dengan demikian dari hasil evaluasi diperoleh angka yang positif, dilihat dari hasil jumlah nilai tertimbang (3,91) yang sudah melewati rata-rata ancaman dan peluang suatu industri.

Hasil Penilaian Variabel Eksternal

1). Kondisi keamanan

Bisnis asuransi membutuhkan kondisi keamanan yang benar-benar terjamin, untuk itu kondisi keamanan diberi bobot 0,18. Kondisi

keamanan saat ini bisa dibilang cukup stabil dan aman sehingga dapat mendukung kegiatan operasional perusahaan, maka diberi nilai 4,5.

2). Regulasi pemerintah

Regulasi pemerintah memberikan kebebasan dalam bisnis ini, maka perusahaan memberikan bobot 0,10. Kebijakan tersebut digunakan perusahaan untuk lebih meningkatkan kualitas jasa untuk menangkal serangan pesaing, perusahaan memberikan pentingnya nilai 3,6.

3). Perubahan selera konsumen

Perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin modern dengan lebih memikirkan masa depan serta kebutuhan akan rasa aman bagi dananya menjadi peluang bagi perusahaan untuk mewujudkan keinginan masyarakat tersebut. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,1 dan bobot 0,12.

4). Inflasi

Inflasi diberi bobot 0,10 sebab laju inflasi memang belum bisa seutuhnya dikendalikan. Apalagi jika dikaitkan dengan tingkat pendapatan riil masyarakat. Tingginya inflasi dengan sendirinya menggerogoti pendapatan masyarakat. Untuk itu diberikan nilai 3,3.

5). Perkembangan teknologi

Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dapat tercapai keunggulan bersaing, untuk itu perusahaan memberikan bobot 0,11. Perkembangan

teknologi digunakan sebagai media untuk mengakses informasi dari berbagai pihak dengan lebih mudah dan cepat. Disamping itu dengan adanya perkembangan teknologi juga memudahkan urusan administrasi dan operasional perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memberikan nilai 4,0.

6). Perubahan pendapatan konsumen

Perubahan pendapatan yang lebih sering mengalami penurunan akan mempengaruhi perusahaan, diberi bobot 0,13. Penurunan pendapatan ini membuat masyarakat akan lebih mengutamakan membelanjakan dananya untuk memenuhi kebutuhan daripada menginvestasikan dananya ke perusahaan asuransi, maka hal ini menjadi ancaman bagi perusahaan dan diberi nilai 3,8

7). Daya beli konsumen

Meningkatnya daya beli konsumen berupa meningkatnya kesadaran akan pentingnya berasuransi menjadi peluang bagi perusahaan untuk lebih banyak menggaet jumlah konsumen bergabung dengan perusahaan asuransi. Sehingga perusahaan memberi nilai 4,0 dan bobot sebesar 0,17.

8). Hambatan memasuki pasar

Hambatan memasuki pasar yang tidak terlalu tinggi bagi perusahaan lain menimbulkan ancaman bagi perusahaan AJB Bumiputera 1912, karena perusahaan perlu menerapkan strategi-strategi yang lebih inovatif untuk

menangkal munculnya pesaing-pesaing baru. Untuk itu perusahaan memberi nilai 3,4 dan bobot 0,09.

4.1.3. Penentuan Posisi Perusahaan

Penentuan posisi bisnis dimaksudkan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik dalam industri yang dimasuki. Penentuan posisi bisnis dilakukan setelah perusahaan mampu mengidentifikasi dan memberikan penilaian terhadap faktor strategis internal dan eksternal.

Penentuan posisi bisnis dilakukan dengan meletakkan total nilai tertimbang variabel internal pada sumbu horizontal dibawah kategori kompetitif dan total nilai tertimbang variabel eksternal pada sumbu vertikal dibawah kategori daya tarik industri. Perpotongan kedua nilai yang terletak tepat pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan merekomendasikan alternatif strategi yang dapat diambil. Kriteria yang dipakai dalam penentuan nilai tertimbang adalah:

- Jumlah nilai tertimbang 0-3 = kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang >3-4 = kategori sedang
- Jumlah nilai tertimbang >4 = kategori tinggi

Jumlah total nilai tertimbang bagi masing-masing faktor strategis maksimal adalah 5 (lima) yang menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan

dan peluang bisnis yang dimiliki maksimal, tanpa adanya kelemahan perusahaan dan ancaman dalam bisnis yang dimasuki. Nilai terendah adalah 0 (nol) yang menunjukkan bahwa bisnis tersebut sangat lemah dan dalam ancaman penuh tanpa sedikitpun memiliki kekuatan dan peluang untuk tumbuh dan berkembang.

Pada perusahaan AJB Bumiputera 1912 telah diketahui bahwa nilai tertimbang variabel internal adalah sebesar 4,40 dan variabel eksternal sebesar 3,91. Setelah variabel internal dan eksternal diperoleh, maka posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan, yakni secara konseptual menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal sebesar 3,91 yang termasuk dalam skala medium diletakkan dalam sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal sebesar 4,40 yang termasuk dalam skala tinggi diletakkan pada sumbu vertikal.

Kemudian posisi bisnis perusahaan dapat ditentukan dengan cara meletakkan tepat dari sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh, atau dengan kata lain dengan menarik garis lurus dari sumbu horizontal dengan nilai 3,91 dan sumbu vertikal dengan nilai internal 4,40. Dengan bertemunya kedua garis tersebut merupakan posisi bisnis perusahaan.

Tabel 4.7
Penentuan Posisi Bisnis

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi ($>4 - 5$)	Medium ($>3 - 4$)	Rendah ($0 - 3$)
Kekuatan Bisnis	Tinggi ($>4 - 5$)	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium ($>3 - 4$)	Pertumbuhan selektif	Selektif	Panen / divestasi
	Rendah ($0 - 3$)	Selektif	Panen / divestasi	Panen / divestasi

Sumber : Suwarsono, 2002, hal.133

4.1.4. Implikasi Strategi

Berdasarkan posisi bisnis tersebut dapat dilihat secara detail implikasi strategis seperti dibawah ini:

Tabel 4.8
Berbagai Pilihan Strategis

Keterangan		Daya Tarik Industri		
		Tinggi (>4 – 5)	Medium (>3 – 4)	Rendah (0 – 3)
Kekuatan Bisnis	Tinggi (>4 – 5)	Pertumbuhan Dominasi Investasi maksimum	Pertumbuhan selektif Investasi agresif Memelihara posisi ditempat lain	Memelihara posisi Mencari sumber kas masuk Investasi ala kadarnya
	Medium (>3 – 4)	Memimpin pasar, berdasarkan segmen Memperbaiki kelemahan Membangun keunggulan	Tumbuh berdasar segmen pasar Spesialisasi Investasi selektif	Pemangkasan Investasi minimal Bersiap divestasi
	Rendah (0 – 3)	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangklan akuisisi	Spesialisasi Mencari ceruk pasar Mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar Mengacaukan sumber kas pesaing Divestasi

Sumber: Suwarsono, 2002, hal.48

Setelah dianalisis dengan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI), strategi yang paling tepat dilakukan adalah memimpin pasar dengan berdasar segmen pasar, dan perusahaan berusaha untuk memperbaiki kelemahan yang ada serta membangun dan meningkatkan keunggulan yang telah dimiliki.

Setelah dianalisis dengan Matriks Daya Tarik Industri (MDTI), strategi yang paling tepat dilakukan adalah memimpin pasar dengan berdasar segmen pasar, dan perusahaan berusaha untuk memperbaiki kelemahan yang ada serta membangun dan meningkatkan keunggulan yang telah dimiliki.

Memimpin pasar maksudnya perusahaan memiliki keunggulan dibandingkan dengan perusahaan lain, sehingga perusahaan harus berusaha mempertahankan posisi tersebut. Perusahaan dapat memilih strategi yang cocok untuk diterapkan antarlain menggunakan strategi pertumbuhan dengan menggunakan alternatif perluasan pasar. Strategi perluasan pasar pada dasarnya untuk menambah jangkauan pemasaran dari jasa. Salah satu kemungkinan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah memperluas pasar dengan cara membuka segmen pasar yang baru. Perusahaan AJB Bumiputera 1912 yang selama ini berfokus pada segmen menengah ke bawah, dapat merambat sedikit demi sedikit untuk dapat meraup segmen menengah keatas.

Perusahaan juga perlu memperbaiki kelemahan yang ada seperti promosi yang kurang efektif dan berkesinambungan sehingga *brand image* perusahaan AJB Bumiputera 1912 semakin melekat di benak konsumen. Serta dengan membangun keunggulan yang dimiliki perusahaan antarlain citra perusahaan selama ini yang telah ada. Ini menjadi peluang perusahaan untuk menggaet konsumen lebih banyak lagi.

4.2. Analisis Matriks SWOT

Analisis dengan menggunakan Matriks SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi alternatif yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*), sehingga dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (S-O, S-T, W-O, W-T).

Variabel internal perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta yang merupakan kekuatan adalah citra produk, variasi jasa, lokasi perusahaan, pelayanan terhadap konsumen, dan budaya perusahaan, sedangkan kelemahannya adalah promosi, SDM, serta riset dan pengembangan.

Variabel eksternal perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta yang merupakan peluang adalah kondisi keamanan, perubahan selera konsumen, perkembangan teknologi dan daya beli konsumen. Sedangkan ancamannya adalah regulasi pemerintah, inflasi, perubahan pendapatan konsumen, dan hambatan memasuki pasar.

Berikut ini merupakan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang disusun dengan matriks SWOT:

Opportu
a. Kondi
b. Perub
konsum
c. Perke
d. Daya

Threatl
a. Regu
b. Infla
c. Perul
konsu
d. Ham
pasar

Sumber

Tabel 4.9
Matriks SWOT

	<p>Strenghts (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Citra produk 2. Variasi jasa 3. Lokasi 4. Pelayanan terhadap konsumen 5. Budaya perusahaan 	<p>Weakness (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi 2. SDM 3. Riset dan pengembangan
<p>Opportunity (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Kondisi keamanan b. Perubahan selera konsumen c. Perkembangan teknologi d. Daya beli konsumen 	<p>S-O Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menawarkan variasi jasa lainnya (1,2,4; b,d) • Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan (4,5; c,d) 	<p>W-O Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan promosi lebih efektif (1; b,c,d) • Melakukan riset dan pengembangan perusahaan (3; a,b,c,d)
<p>Threaths (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Regulasi pemerintah b. Inflasi c. Perubahan pendapatan konsumen d. Hambatan memasuki pasar 	<p>S-T Strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat positioning perusahaan (1,2,4,5; a,c) • Memperkuat <i>brand image</i> untuk menjaga loyalitas pelanggan (1,4,5; d) 	<p>W-T strategi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada segmen tertentu (1,3; c,d) • Meningkatkan kualitas SDM (2,3; a,d)

Sumber: Freddy Rangkuti, 2002, hal.31

Berdasarkan matriks SWOT diatas, dapat dijelaskan alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta, sebagai berikut:

1. Strategi S-O

Pada strategi ini perusahaan AJB Bumiputera 1912 berusaha menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang, perusahaan memanfaatkan perubahan selera konsumen dan daya beli konsumen untuk menawarkan variasi jasa lainnya sehingga dapat meningkatkan pangsa pasarnya. Selain itu perusahaan juga meningkatkan pelayanan terhadap konsumen untuk menjaga kepuasan konsumen melalui pemanfaatan perkembangan teknologi sehingga citra produk yang selama ini terbentuk dengan baik akan selalu terjaga.

2. Strategi W-O

Pada strategi W-O secara umum perusahaan mendukung turn around yaitu meraih peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan internal yang dimiliki. Perusahaan AJB Bumiputera 1912 memanfaatkan peluang yang ada dengan melakukan promosi lebih efektif melalui perkembangan teknologi yang ada, yang mulanya hanya melalui ceramah para agen, didukung dengan promosi melalui media cetak seperti brosur, baliho dan media elektronik seperti televisi atau radio, sehingga dapat meningkatkan daya beli konsumen. Disamping itu perkembangan teknologi yang ada digunakan sebagai sarana untuk melakukan riset dan pengembangan akan munculnya jasa baru.

3. Strategi S-T

Melalui strategi ini perusahaan menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Langkah yang diambil perusahaan AJB Bumiputera 1912 adalah dengan kekuatan yang dimiliki yaitu *brand image* yang sudah terbangun terus dijaga sehingga sekalipun ada ancaman rendahnya hambatan memasuki pasar, konsumen akan tetap loyal terhadap perusahaan dan enggan untuk berpindah ke perusahaan lainnya. Langkah lainnya adalah dengan menguatkan positioning melalui atribut-atribut yang menjadi keunggulan perusahaan, sehingga perubahan sedikit yang terjadi di masyarakat tidak mengganggu kestabilan perusahaan.

4. Strategi W-T

Strategi ini dilakukan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Perusahaan dapat melakukan fokus pada segmen tertentu yang masih potensial. Segmen masyarakat menengah kebawah adalah fokus prioritas utama perusahaan AJB Bumiputera 1912, mengingat masyarakat menengah ke bawah lebih banyak jumlahnya dibanding masyarakat menengah ke atas. Tetapi tidak menutup kemungkinan jika perusahaan akan memperluas pasarnya ke masyarakat menengah ke atas. Disamping itu, kualitas SDM nya juga harus ditingkatkan mengingat rendahnya tingkat hambatan memasuki pasar dan kemudahan dari pemerintah untuk mendirikan perusahaan baru yang sejenis Hal

ini menimbulkan persaingan bisnis yang lebih ketat sehingga memerlukan SDM yang lebih berkualitas untuk menghadapinya.

4.3. Grand Strategy

Berdasarkan dengan hasil analisis MDTI yang menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan AJB Bumiputera 1912 terletak pada sel pertumbuhan selektif, hasil analisis ini memberikan tiga alternatif strategi bagi perusahaan yaitu: memimpin pasar, berdasar segmen; memperbaiki kelemahan; dan mempertahankan keunggulan. Untuk menghasilkan grand strategy bagi perusahaan untuk masa yang akan datang, maka hasil analisis matriks MDTI akan dikombinasikan dengan hasil analisis SWOT dengan hasil sebagai berikut:

- Memimpin pasar, berdasar segmen

Perusahaan telah muncul sebagai pemimpin pasar berdasar segmennya. Posisi tersebut harus dipertahankan dan terus dijaga. Segmen perusahaan yang fokus pada masyarakat menengah ke bawah sangat didukung oleh banyaknya jumlah masyarakat yang berada pada tingkat menengah ke bawah. Tetapi hal ini tidak menutup kemungkinan bagi perusahaan untuk merambat dan memasuki masyarakat menengah ke atas. Perusahaan hanya perlu meningkatkan pangsa pasarnya melalui media promosi yang selama ini dianggap paling efektif yaitu melalui agen-agen. Para agen dapat menjangkau masyarakat mulai dari pedukuhan bahkan hingga tingkat RT-RT melalui ceramah-ceramah.

- Memperbaiki kelemahan

Kelemahan utama perusahaan adalah terletak pada promosi. Perusahaan menganggap promosi tidak perlu dilakukan sehingga hanya mengandalkan para agen. Promosi melalui agen memang sudah baik, tetapi mungkin perusahaan akan lebih banyak menggaet konsumen jika dilakukan promosi tambahan misalnya melalui media cetak seperti brosur, baliho atau yang lainnya, sehingga masyarakat bisa lebih mengenal dekat keberadaan perusahaan AJB Bumiputera 1912. Hal lain yang perlu dilakukan adalah meningkatkan kualitas SDM nya misalnya melalui pengadaan pelatihan atau *job description* yang jelas sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik dan benar.

- Mempertahankan keunggulan

Perusahaan selama ini sudah unggul dalam hal *brand image* sebagai perusahaan asuransi pertama dan tertua di Indonesia. Bahkan jika ada yang menyebut nama asuransi maka yang ada di benak masyarakat adalah Bumiputera. Hal ini menjadi daya saing tersendiri yang perlu terus dijaga dan dipertahankan melalui peningkatan pelayanan terhadap konsumen dengan baik sehingga konsumen menjadi loyal terhadap perusahaan. Hal ini nantinya juga membantu perusahaan sebagai media promosi mulut ke mulut dari para pelanggan melalui rekomendasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis MDTI dan analisis SWOT terhadap perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh data bahwa:

Kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan AJB Bumiputera 1912 adalah citra produk yang baik, banyaknya variasi jasa, lokasi perusahaan yang strategis, pelayanan terhadap konsumen yang baik, dan budaya perusahaan yang kuat. Sedangkan kelemahannya adalah promosi yang kurang efektif, kurangnya kualitas SDM, dan masih minimnya riset dan pengembangan yang dilakukan. Peluang yang dimiliki perusahaan AJB Bumiputera 1912 yaitu kondisi keamanan yang kondusif, perubahan selera konsumen, perkembangan teknologi yang semakin maju, dan daya beli konsumen. Adapun ancaman yang dihadapi adalah regulasi pemerintah yang memudahkan pesaing baru masuk, tingkat inflasi yang semakin meningkat, perubahan pendapatan konsumen dan rendahnya tingkat hambatan memasuki pasar (*barrier to entry*)

2. Menurut hasil analisis Matriks MDTI dapat diketahui posisi bisnis perusahaan AJB Bumiputera 1912 terletak pada posisi tinggi, ini berarti perusahaan memiliki peluang bisnis yang sangat prospektif untuk berkembang lebih jauh dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki. Dengan posisi tersebut alternatif strategi yang tersedia bagi perusahaan AJB Bumiputera 1912 adalah memimpin pasar, berdasarkan segmennya; memperbaiki kelemahan yang ada; dan mempertahankan keunggulan yang telah dimiliki.
3. Dari matriks SWOT dapat disimpulkan perusahaan AJB Bumiputera 1912 memiliki kekuatan dan peluang yang besar, sedangkan kelemahan dan ancaman relatif kecil. Oleh karena itu strategi yang diterapkan adalah menggunakan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan. Alternatif strategi yang dapat diterapkan perusahaan adalah:
 - a. Strategi S-O (Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang)
 - Menawarkan variasi jasa lebih banyak lagi mengingat daya beli konsumen yang meningkat dan perubahan selera konsumen yang mulai memikirkan akan pentingnya investasi masa depan.
 - Berusaha mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada sehingga konsumen akan merasa puas, hal ini menyebabkan meningkatnya

daya beli konsumen akan kebutuhan menginvestasikan dananya ke perusahaan asuransi.

- b. Strategi W-O (Meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
- Melakukan promosi dengan lebih efektif, meskipun promosi yang dilakukan selama ini yaitu dengan menggunakan media ceramah oleh para agen dirasa sudah cukup, dimasa yang akan datang dengan semakin majunya tingkat persaingan, perusahaan perlu menambah alternatif promosi yang lain misalnya dengan menggunakan sarana media cetak seperti brosur dan media elektronik seperti televisi, sehingga dapat menjangkau konsumen dengan lebih mudah dan dekat.
 - Melakukan riset dan pengembangan terhadap kebutuhan akan masyarakat di masa yang akan datang dan untuk mengetahui dan memperbaiki kelemahan yang ada dalam perusahaan mengingat adanya perubahan yang selalu terjadi..
- c. Strategi S-T (Mengggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman)
- Memperkuat positioning perusahaan melalui atribut-atribut yang menjadi keunggulan perusahaan, sehingga perubahan sedikit yang terjadi di masyarakat tidak mengganggu kestabilan perusahaan.
 - Memperkuat *brand image* yang sudah lama terbangun untuk terus dijaga dan dipertahankan sehingga ancaman akan rendahnya hambatan memasuki pasar yang mengakibatkan semakin ketatnya

persaingan tidak mengganggu perusahaan, karena konsumen akan tetap loyal terhadap perusahaan dan enggan untuk berpindah ke perusahaan lain.

- d. Strategi W-T (Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)
 - Berkonsentrasi dan fokus pada segmen tertentu yaitu masyarakat menengah ke bawah.
 - Meningkatkan kualitas SDM untuk menangkal masuknya perusahaan lain yang akan menjadi saingan.
4. Dari hasil analisis matriks MDTI dan SWOT maka diperoleh grand strategy untuk perusahaan AJB Bumiputera 1912 sebagai berikut:
 - a. Sebagai pemimpin pasar, perusahaan memilih fokus pada segmen tertentu yaitu masyarakat menengah ke bawah. Hal ini sangat didukung oleh masih banyaknya jumlah masyarakat yang berada pada tingkat menengah ke bawah. Tetapi hal ini tidak menutup kemungkinan bagi perusahaan untuk merambat dan memasuki masyarakat menengah ke atas. Perusahaan hanya perlu meningkatkan pangsa pasarnya melalui media promosi yang selama ini dianggap sudah cukup yaitu melalui ceramah yang dilakukan oleh para agen.
 - b. Yang menjadi kelemahan utama perusahaan adalah promosi. Perusahaan menganggap bahwa promosi yang dilakukan melalui ceramah oleh para

agen dirasa sudah cukup. Padahal masih kurang efektif mengingat di masa yang akan datang tingkat persaingan akan semakin tinggi, sehingga perusahaan perlu melakukan promosi untuk mendukung proses pemasaran perusahaan. Disamping itu, perusahaan perlu melakukan pelatihan dan *job description* secara berkesinambungan agar karyawan dapat bekerja dan melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya dengan lebih baik dan benar.

- c. Perusahaan telah unggul dalam hal *brand image* sebagai perusahaan asuransi pertama dan tertua di Indonesia. Bahkan jika ada yang menyebut nama asuransi maka yang ada di benak masyarakat adalah Bumiputera. Hal ini menjadi daya saing tersendiri yang perlu terus dijaga dan dipertahankan melalui peningkatan pelayanan terhadap konsumen dengan baik sehingga konsumen menjadi loyal terhadap perusahaan. Hal ini nantinya juga membantu perusahaan sebagai media promosi mulut ke mulut dari para pelanggan melalui rekomendasi.

5. Komparasi nilai dan strategi lama dengan baru

Variabel	Strategi Lama	Strategi Baru
Promosi	Dampak dari kondisi perekonomian Indonesia yang semakin terpuruk maka promosi tidak cukup maksimal, berakibat tidak produktif terhadap pemasaran asuransi melalui agen-agen.	Peningkatan promosi melalui media cetak dan media elektronik akan dapat memperluas pangsa pasar. Termasuk seharusnya tingkat manajer melakukan seminar-seminar, dan perlu diadakan pameran untuk memasarkan jasa yang ada di perusahaan.
SDM	Selama ini dari pihak perusahaan sebenarnya telah mempunyai sistem manajemen dan perekrutan yang baik, tetapi baru sebatas teori, sehingga dari pihak karyawan-nya kurang mempunyai ketrampilan dan keahlian yang maksimal.	Dengan diadakannya pelatihan dan <i>job description</i> yang berkesinambungan maka akan dapat meningkatkan kualitas ketrampilan dan keahlian serta dapat dipraktekkan secara terprogram.
Riset dan pengembangan	Perhatian perusahaan akan pentingnya riset dan pengembangan masih sangat minim karena hanya sebatas melakukan riset tetapi belum maksimal.	Sebagai perusahaan yang besar seharusnya masalah ini sangat diutamakan karena merupakan pengembangan dari kelancaran proses operasional perusahaan, sebab tantangannya adalah perubahan yang selalu terjadi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil dari analisis data dan kesimpulan tersebut diatas bahwa posisi perusahaan AJB Bumiputera 1912 berada pada sel pertumbuhan selektif, hal tersebut berarti perusahaan memiliki peluang bisnis yang prospektif untuk berkembang lebih jauh. Selain itu perusahaan juga harus membenahi kelemahan-kelemahan yang terjadi dalam perusahaan serta membangun keunggulan-keunggulan yang telah dimiliki, maka saran yang disampaikan penulis kepada perusahaan AJB Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta sebagai bahan pertimbangan adalah:

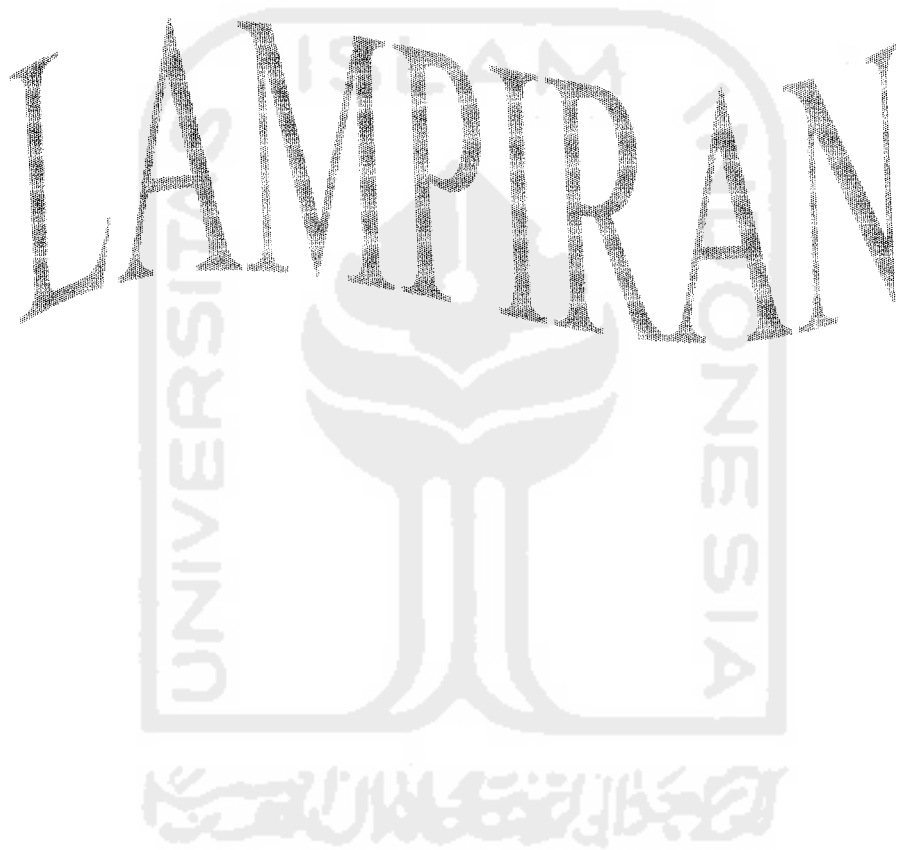
1. Menjaga dan mempertahankan *brand image* yang selama ini telah terbangun sehingga konsumen tetap loyal terhadap perusahaan, dengan didukung oleh peningkatan pelayanan terhadap konsumen dari mulai awal hingga purna kontrak dan melayani klien yang diajukan dengan baik, dengan demikian kepuasan konsumen akan tercapai.
2. Meningkatkan kualitas karyawan melalui pemberian pelatihan secara berkesinambungan dan *job description* sehingga karyawan dapat bekerja dan melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya dengan baik dan benar.
3. Melakukan promosi melalui media cetak seperti brosur, baliho dan media elektronik seperti televisi, radio untuk mendukung proses pemasaran yang selama ini dilakukan yaitu melalui ceramah oleh para agen, sehingga dapat dengan lebih mudah dan cepat menjangkau konsumen.

Daftar Pustaka

- Djojosoedarso Soeisno (1999). *Prinsip-Prinsip Manajemen Resiko dan Asuransi*. Jakarta: Salemba Empat
- Hadi, S. (2001). "Pursuing Market Leadership: Be First Or Be Better." *Gajah Mada International Journal of Business*, Vol. 3, No. 3, 335-348.
- Hunger J. David dan Wheelen L. Thomas. (terj)(2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI
- Ikhwan, S. (2004). *Analisis Strategi Bersaing Perusahaan taksi "Armada Taksi Group Yogyakarta" Dalam Menghadapi Persaingan*. Skripsi Sarjana (Tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UIL.
- Kotler, P (1997). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo
- _____ (1995). *Dasar-Dasar Pemasaran*. Jilid I. Edisi Keenam. Jakarta: Intermedia
- Marian Beise (2001). "Lead Markets as a Source of Innovations in South-East Asian Countries." *Gajah Mada International Journal of Business*, Vol. 3, No. 3, 297-310.
- Porter Michael. E. (terj)(1980). *Strategi Bersaing, teknik menganalisis industri dan pesaing*. Jakarta: Erlangga
- Rangkuti Freddy.(2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Kesembilan. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Salusu J. (2001). *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi non Profit*. Jakarta: GRASINDO
- Suwarsono Muhammad (2002). *Manajemen Strategik. Konsep dan kasus*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Tjiptono Fandy (1996). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: ANDI
- _____ (2000). *Strategi Bisnis Modern*. Yogyakarta: ANDI
- Treacy, M and Wiersema, F (1996). *The Discipline of Market Leaders*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

4. Melakukan riset dan pengembangan untuk mengetahui dan memperbaiki kelemahan yang ada, sehingga perubahan sedikit yang terjadi di lingkungan masyarakat dapat diatasi dan tidak mengganggu kestabilan perusahaan.





087/Riset/PO/NBD/II/06

Bantul, 10 Februari 2006

kepada Yth,

Drs. Suwarsono Muhamad, MA
Dosen Pembimbing, Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Hal : Hasil Riset/Penelitian Sdri. Ayu Ida Puspitasari

Assalamu'alaikum wr. wb

Perhatikan dan menindak-lanjuti Surat Bapak selaku dosen Pembimbing Fak.
Ekonomi UII dengan No. 014/DEK/10/Bag.Umum/I/2006, tanggal 11 Januari
2006. Perihal: Permohonan Ijin Penelitian di AJB Bumiputera 1912.

Perhatikan dan mendasari hal tersebut diatas, kami selaku Pimpinan AJB
Bumiputera 1912 Kantor Operasional Bantul/Wates memberikan Rekomendasi
untuk Mahasiswa Bapak sbb :

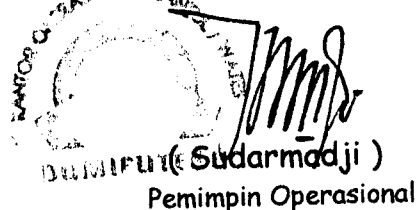
- o Nama : Ayu Ida Puspitasari
- o No.Mahasiswa : 02311130
- o Jurusan : Manajemen
- o Alamat : Kajen Bangunjiwo, Kasihan Bantul

Atas hasil Riset/Penelitian yang telah dilakukan selama 6 bulan, sejak September
2005 sd. Februari 2006 dengan tema : "STRATEGI BERSAING PEMIMPIN
PASAR" berjalan dengan baik.

Demikian yang kami kami sampaikan kepada Bapak Dosen Pembimbing.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

AJB BUMIPUTERA1912
Kantor Operasional Bantul/Wates


DUMIPUT (Sudarmadji)
Pemimpin Operasional

Kepada

Yth: Bapak/ Ibu Pimpinan

Perusahaan AJB Bumiputera 1912

Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar kesarjanaan strata-1, penulis memerlukan beberapa informasi dari Bapak/Ibu yang sangat berarti untuk penyusunan skripsi.

Untuk itu kami mohon kepada Bapak/Ibu agar dapat memberikan informasi yang diperlukan, berupa pertanyaan-pertanyaan mengenai perusahaan ini.

Adapun judul skripsi yang penulis ambil adalah:

“STRATEGI BERSAING PEMIMPIN PASAR (Studi Kasus pada Perusahaan AJB Bumiputera Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta”.

Informasi yang akan Bapak/Ibu berikan tidak akan digunakan untuk yang lain kecuali hanya untuk kepentingan ilmiah semata.

Atas segala kesediaan dan bantuan Bapak/ Ibu kami mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat kami,

Ayu Ida Puspitasari
Mahasiswa FE UII

Daftar Pertanyaan

Berikan pendapat Bapak/ Ibu mengenai pertanyaan tersebut di bawah ini dengan memberikan tanda (x) pada kolom yang tersedia sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

A. Untuk mengidentifikasi nilai indikator variabel.

Tabel 1
Variabel Internal (kekuatan dan kelemahan)
Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

No	Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
		STB	TB	N	B	SB
1	Citra produk					
2	Variasi jasa					
3	Lokasi					
4	Promosi					
5	Pelayanan terhadap konsumen					
6	Budaya perusahaan					
7	SDM					
8	Riset dan pengembangan					

Tabel 2
 Variabel Eksternal (peluang dan ancaman)
 Untuk mengetahui tingkat kemampuan perusahaan

No	Variabel Eksternal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
		STB	TB	N	B	SB
1	Kondisi keamanan					
2	Regulasi pemerintah					
3	Perubahan selera konsumen					
4	Inflasi					
5	Perkembangan teknologi					
6	Perubahan pendapatan konsumen					
7	Daya beli konsumen					
8	Hambatan memasuki pasar					

Keterangan pemberian nilai:

STB : Sangat Tidak Baik (1)

TB : Tidak Baik (2)

N : Netral (3)

B : Baik (4)

SB : Sangat Baik (5)

B. Untuk mengetahui bobot indikator variabel.

Tabel 3
Variabel Internal

Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap perusahaan

No	Variabel Internal	Tingkat Kemampuan Perusahaan				
		STB	TB	N	B	SB
1	Citra produk					
2	Variasi jasa					
3	Lokasi					
4	Promosi					
5	Pelayanan terhadap konsumen					
6	Budaya perusahaan					
7	SDM					
8	Riset dan pengembangan					

Catatan :

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar. Dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan juga kecil.
2. Jumlah bobot 100% atau (1,00)

Tabel 4

Variable Eksternal

Untuk mengetahui tingkat peranannya terhadap perusahaan

No	Variabel Internal	Bobot
1	Kondisi keamanan	
2	Regulasi pemerintah	
3	Perubahan selera konsumen	
4	Inflasi	
5	Perkembangan teknologi	
6	Perubahan pendapatan konsumen	
7	Daya beli konsumen	
8	Hambatan memasuki pasar	
	Jumlah	1,00

Catatan:

1. Bobot yang besar mempunyai peran yang besar. Dan begitu juga sebaliknya jika bobot kecil maka peran terhadap perusahaan juga kecil.
2. Jumlah bobot 100% atau (1,00)

B. Bobot Rata-rata Variabel Internal

No	Variabel Internal	Responden
1	Citra produk	0,18
2	Variasi jasa	0,11
3	Lokasi	0,12
4	Promosi	0,09
5	Pelayanan terhadap konsumen	0,16
6	Budaya perusahaan	0,14
7	SDM	0,09
8	Riset dan pengembangan	0,11

C. Nilai Tertimbang Variabel Internal

No	Variabel Internal	Nilai rata-rata	Bobot	Nilai Tertimbang
1	Citra produk	4,8	0,18	0,86
2	Variasi jasa	5,0	0,11	0,55
3	Lokasi	4,8	0,12	0,58
4	Promosi	3,5	0,09	0,32
5	Pelayanan terhadap konsumen	4,3	0,16	0,69
6	Budaya perusahaan	4,5	0,14	0,63
7	SDM	3,8	0,09	0,34
8	Riset dan pengembangan	3,9	0,11	0,43
Jumlah			1,00	4,40

2. Rekapitulasi Perhitungan Untuk Mencari Nilai Tertimbang Variabel Eksternal Perusahaan AJB Bumiputera 1912

Kantor Operasional Bantul-Wates Yogyakarta

A. Nilai Rata-rata Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Responden								Nilai rata-rata	
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII		
1	Kondisi keamanan	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4,5
2	Regulasi pemerintah	3	4	4	4	3	5	3	3	3	3,6
3	Perubahan selera konsumen	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,1
4	Inflasi	3	4	4	3	3	3	3	2	4	3,3
5	Perkembangan teknologi	4	4	4	5	3	3	3	5	4	4,0
6	Perubahan pendapatan konsumen	4	4	4	1	3	3	3	5	3	3,8
7	Daya beli konsumen	4	4	4	5	3	3	3	5	4	4,0
8	Hambatan memasuki pasar	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3,4

B. Bobot Rata-rata Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Responden
1	Kondisi keamanan	0,18
2	Regulasi pemerintah	0,10
3	Perubahan selera konsumen	0,12
4	Inflasi	0,10
5	Perkembangan teknologi	0,11
6	Perubahan pendapatan konsumen	0,13
7	Daya beli konsumen	0,17
8	Hambatan memasuki pasar	0,09

C. Nilai Tertimbang Variabel Eksternal

No	Variabel Eksternal	Nilai rata-rata	Bobot	Nilai Tertimbang
1	Kondisi keamanan	4,5	0,18	0,81
2	Regulasi pemerintah	3,6	0,10	0,36
3	Perubahan selera konsumen	4,1	0,12	0,49
4	Inflasi	3,3	0,10	0,33
5	Perkembangan teknologi	4,0	0,11	0,44
6	Perubahan pendapatan konsumen	3,8	0,13	0,49
7	Daya beli konsumen	4,0	0,17	0,68
8	Hambatan memasuki pasar	3,4	0,09	0,31
Jumlah			1,00	3,91