

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Perkembangan Perusahaan Asuransi Syariah

1. Asuransi yang pertama kali didirikan adalah Asuransi Takaful di Sudan pada tahun 1979, yang dikelola oleh Dar al-Mal al-Islami Group. Dar al-Mal melebarkan sayap bisnisnya ke negara-negara Eropa dan Asia lainnya. Setidaknya ada empat asuransi takaful dan retakaful pada tahun 1983, yang berpusat di Geneva, Bahamas, Luxembourg, dan Inggris.

Padahal secara legalitas keislaman, sistem asuransi syariah baru baru diakui dan diadopsi oleh ulama dunia pada tahun 1985. Pada tahun ini, Majma al-Fiqh al-Islami mengadopsi dan mengesahkan takaful sebagai sistem asuransi yang sesuai dengan syariah. Artinya, perkembangan takaful lebih didasarkan atas kreasi dan kebutuhan umat muslim, ketimbang didorong oleh fatwa. Sistem asuransi diadopsi sebagai sistem saling menolong dan membantu di antara para pesertanya.¹

¹ Salahuddin Ahmed, *Islamic Banking, Finance, and Insurance; a Global Overview*, (Kuala Lumpur: A.S. Noordeen, 2006), 516

Perkembangan asuransi syariah berkembang pesat khususnya sejak tahun 2010-2011 yang ditandai dengan banyaknya pemilik modal yang berani melakukan investasi. Selain itu, perusahaan asuransi pun banyak yang menambahkan produk asuransi syariah ke dalam tawaran produk mereka. Pendapatan premi asuransi syariah sendiri mencapai nilai Rp 4,97 triliun pada tahun 2011. Pada tahun 2012 diprediksi bahwa perkembangan asuransi syariah akan memberi kontribusi hingga 30%.

Belum lagi disebabkan oleh tingginya minat dan optimisme masyarakat kepada perusahaan asuransi syariah. Sebagai buktinya di Indonesia telah terdapat 20 asuransi syariah yang terbagi atas 17 asuransi jiwa syariah, 20 asuransi umum syariah dan 3 reasuransi syariah. Memang jika dibandingkan dengan negara lain di Eropa, Timur Tengah dan Malaysia, pertumbuhan dan perkembangan asuransi syariah di Indonesia masih lambat. Sebagai contoh di di Malaysia, banyak dana asuransi syariah berasal dari pemerintah dan benar-benar didukung oleh pemerintah. Tetapi tidak menutup peluang perkembangan asuransi syariah di tahun-tahun selanjutnya,

apalagi jika didukung oleh pemerintah. Hal ini juga turut membenahi perekonomian Indonesia jika dikelola dengan baik.²

Setelah kemerdekaan RI, pemerintah melakukan nasionalisasi atas sejumlah perusahaan asuransi termasuk NV Assurantie Maatshappij De Nederlandern dan Bloom Vander EE milik Belanda yang didirikan tahun 1845 yang diubah menjadi Umum *International Underwriters* (UIU) dan perusahaan asuransi Inggris yang diganti nama menjadi Bendasraya. Pada tahun 1972 UIU dan Bendasraya digabung menjadi Asuransi Jasa Indonesia. Untuk sektor asuransi jiwa, pemerintah melakukan nasionalisasi atas perusahaan asuransi jiwa yang berdiri pada tahun 1859 dengan nama *Nederlandsche Indische Leverzekerij en Lijvrente Maatschappij* (NILLMIJ). Dalam upaya meningkatkan retensi asuransi dalam negeri, pada tahun 1953 berdirilah suatu perusahaan reasuransi profesional swasta, Maskapai Reasuransi Indonesia (Marein) yang disusul oleh pendirian PT Reasuransi Umum Indonesia (IndoRe) yang merupakan perusahaan reasuransi milik pemerintah.³

² <http://www.asuransibank.com/2012/08/perkembangan-asuransi-syariah.html>, diakses pada tanggal 30 Agustus 2018, Pukul 09.35 WIB

³ Junaedy Ganie, *Hukum Asuransi Indonesia*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2013),

- a. Pengertian asuransi adalah asuransi berasal dari kata *verzekerling* (Belanda) yang berarti pertanggungan. Istilah pertanggungan umumnya dipakai literatur hukum dan kurikulum perguruan tinggi hukum di Indonesia. Sedangkan istilah asuransi berasal dari istilah *assurantie* (Belanda) atau *assurance* (Inggris) lebih banyak dikenal dan digunakan kalangan pelaku usaha (bisnis). Di Inggris, selain istilah *assurance*, juga terdapat istilah pendampingannya yaitu *insurance* digunakan untuk jenis asuransi kerugian (umum).

Sedangkan Asuransi Syari'ah (*Ta'amin, Takaful, atau Tadhmun*) adalah usaha saling melindungi dan tolong-menolong di antara sejumlah orang/pihak melalui investasi dalam bentuk aset dan/atau *tabarru'* yang memberikan pola pengembalian untuk menghadapi risiko tertentu melalui akad (perikatan) yang sesuai dengan syari'ah. Akad yang sesuai dengan syari'ah adalah yang tidak mengandung *gharar* (penipuan), *maysir* (perjudian), *riba*, *dzulm* (penganiayaan), *risywah* (suap), barang haram dan *maksiat*.

(Menurut Dewan Syari'ah Nasional MUI, dalam Fatwa DSN No. 21/ DSN-MUI/IX/2001) ⁴

2. Landasan Hukum Asuransi Syariah

a. Al-Qur'an

Apabila dilihat sepintas keseluruhan ayat Al-Qur'an, tidak ada satu ayatpun yang menyebutkan istilah asuransi seperti yang kita kenal sekarang ini baik istilah “*al-ta'min*” ataupun “*at-takafful*”. Namun demikian, walaupun tidak menyebutkan secara tegas, terdapat ayat yang menjelaskan tentang konsep asuransi dan memiliki muatan nilai-nilai dasar yang ada dalam praktik asuransi. Diantara ayat-ayat Al-Qur'an tersebut antara lain :

1) Perintah Allah untuk saling tolong-menolong

a) QS. Al-Maidah (5): 2

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ

“Dan tolong – menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolonglah dalam berbuat dosa dan pelanggaran” (Q.S Al-Maidah: 2).⁵

⁴ Kwat Ismanto, *Asuransi Syariah* (yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 52

⁵ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemah*, (Jakarta : Renasian, Oktober 2005),21

a) QS. Al-Baqarah (2): 185

يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمْ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمْ الْعُسْرَ

“...Allah menghendaki kemudahan bagimu, dan tidak menghendaki kesukaran bagimu..”⁶

1) Perintah untuk bertawakal dan selalu berusaha

a) QS. At-Taghaabun (64): 11

مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ

“Tidak ada suatu musibah pun yang menimpa seseorang kecuali dengan ijin Allah...”⁷

2) Perintah untuk mempersiapkan hari esok (masa depan)

a) Q.S al-Hasyr (59): 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ

لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”⁸

⁶ Departemen Agama RI, *Al-quran dan Terjemah*, (Bandung: Marwah, 2010),37

⁷ Departemen Agama RI, *Al-quran dan Terjemah*, (Bandung: Marwah, 2010),109

⁸ Departemen Agama RI, *Al-quran dan Terjemah*, (Jakarta : Graha Inasco 2007) 1

b. Sunnah Nabi SAW

1) Hadis tentang anjuran menghilangkan kesulitan seseorang

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَنْ نَفَسَ عَنْ مُؤْمِنٍ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا ، نَفَسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ ، وَمَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ ، يَسَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ .

Diriwayatkan oleh Abu Hurairah ra. Nabi

Muhammad SAW bersabda; Barang siapa yang menghilangkan kesulitan duniawinya seorang mukmin, maka Allah SWT akan menghilangkan kesulitannya pada hari kiamat. Barang siapa yang mempermudah kesulitan orang, maka Allah SWT akan mempermudah urusannya di dunia dan di akhirat.⁹

Tolong-menolong dalam kandungan makna hadis ini, dalam dunia asuransi terlihat dalam bentuk pembayaran dana sosial (*tabarru'*) dari anggota. Perusahaan asuransi sejak awal mengikhlaskan sebagian dananya untuk kepentingan sosial, yakni untuk membantu dan mempermudah urusan saudaranya yang

⁹ Abdullah Bin Abduraahman, *Syarah Bulughul Marom* (Jakarta : Pustaka Azzam, 2014). 410

secara tak terduga mengalami musibah atau bencana (*peril*).

2) Hadis tentang menghindari risiko

Asuransi dalam sudut pandang hukum dan ekonomi merupakan bentuk manajemen risiko utama yang digunakan untuk menghindari kemungkinan terjadinya kerugian yang tidak tentu. Asuransi didefinisikan sebagai transfer yang wajar (adil) atas risiko kerugian, dari satu entitas ke entitas lain. Dengan kata lain, asuransi adalah suatu sistem yang diciptakan untuk melindungi orang, kelompok, atau aktivitas usaha terhadap risiko kerugian finansial dengan cara membagi atau menyebarkan risiko melalui pembayaran sejumlah premi.¹⁰

Asuransi sering juga disebut “Pertanggungan”. Adapun pengertiannya dapat ditemukan dalam ketentuan Pasal 1 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian; “Asuransi atau pertanggungan adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih, pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung dengan menerima

¹⁰ Mulhadi, *Dasar-Dasar Hukum Asuransi*, (Depok: Rajawali Pers, 2017),1

premi asuransi, untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungjawabkan.¹¹

Pada tahun 1992 Pemerintah bersama Dewan Perwakilan Rakyat telah mengundang Undang-Undang Nomor 2 tahun 1992, tentang usaha perasuransian.

Asuransi karena sifatnya yang memungut premi dari para peserta atau para pemegang polis, tentu menjadi lembaga penghimpun dana masyarakat. Dana yang terakumulasi dari masyarakat ini ditempatkan dilembaga-lembaga pengelola dana sudah barang tentu akan memberikan stimulasi bagi kiprahnya lembaga usaha lainnya untuk melaksanakan kegiatannya. Keteraturan

¹¹ Suhrawardi K.Lubis, *Hukum Ekonomi Islam*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2000), 72

masyarakat yang mengumpulkan dana melalui pembayaran premi ini, dalam jangka panjang akan membentuk cadangan simpanan yang sangat bermanfaat bsgi penunjang kegiatan dunia usaha dan dunia industri. ¹²

b. Tujuan Asuransi

Menurut Prof. Emmy Pangaribuan Simanjuntak, asuransi itu mempunyai tujuan utama mengalihkan resiko (Tertanggung) yang ditimbulkan oleh peristiwa-peristiwa (yang tidak diharapkan terjadi) kepada orang lain (Penanggung).

Ada beberapa tujuan asuransi diantaranya yaitu;

1) Kesejahteraan Anggota

Apabila beberapa orang berhimpun dalam suatu perkumpulan dan membayar kontribusi (iuran) kepada perkumpulan, maka perkumpulan itu berkedudukan sebagai Penanggung, sedangkan anggota perkumpulan sebagai Tertanggung. Jika terjadi peristiwa yang mengakibatkan kerugian atau kematian bagi anggota

¹² Mulyadi Nitisusastro, *Asuransi dan Usaha Perasuransian di Indonesia*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 5

(Tertanggung), perkumpulan akan membayar sejumlah uang kepada yang bersangkutan.

2) Keamanan Sosial

Manfaat berupa keamanan sosial (*social security*) menjadi sasaran atau tujuan dari asuransi sosial (*social insurance*) atau asuransi wajib (*compulsory insurance*). Asuransi sosial diselenggarakan oleh pemerintah dengan perintah undang-undang yang dalam praktiknya diselenggarakan oleh BUMN, dibuat tidak dalam rangka mengejar keuntungan, tetapi lebih ditekankan kepada kepantasan masyarakat.

3) Mengalihkan Risiko

Menurut teori pengalihan risiko (*risk transfer theory*), Tertanggung menyadari bahwa ada ancaman bahaya terhadap harta kekayaan miliknya atau terhadap jiwanya. Jika bahaya tersebut menimpa harta kekayaan atau jiwanya, dia akan menderita kerugian atau korban jiwa/cacat raganya. Secara ekonomi, kerugian materiil/korban jiwa atau cacat raga akan memengaruhi perjalanan hidup seseorang atau ahli warisnya. Tertanggung sebagai pihak yang terancam bahaya

merasa berat memikul beban risiko yang sewaktu-waktu dapat terjadi.

4) Premi dan Uang Asuransi

Seiring dengan berkembang dan berubahnya orientasi hidup masyarakat yang cenderung konsumtif serta *profit oriented*, maka motif menutup asuransi saat ini tidak semata-mata untuk mengalihkan risiko, apalagi tujuan kesejahteraan anggota dan sosial, melainkan bermotif ekonomi, sehingga hal ini melahirkan jenis asuransi komersil (*commercial insurance*) atau asuransi sukarela (*voluntary insurance*). Dari sisi Penanggung yang biasanya berbentuk perusahaan berbadan hukum, bahwa motif mengumpulkan premi (sebagai modal) merupakan tujuan utama didirikannya asuransi.

c. Fungsi Asuransi

Fungsi dasar asuransi dalam pandangan Sri Redjeki Hartono adalah suatu upaya untuk menanggulangi ketidakpastian terhadap kerugian khusus untuk kerugian-kerugian murni, dan bukan kerugian yang bersifat spekulatif.

Pada sudut pandang finansial, asuransi dipahami sebagai bentuk pengendalian risiko. Namun dalam sudut pandang lain, asuransi memiliki fungsi yang diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi sebagai berikut:

a. Fungsi Utama (Primer)

1) Pengalihan Risiko

Sebagai sarana atau mekanisme pengalihan kemungkinan risiko/ kerugian (*chance of loss*) dari Tertanggung sebagai “*original risk bearer*” kepada satu atau beberapa Penanggung (*a risk transfer mechanism*).

2) Penghimpun Dana

Dana yang dihimpun tersebut berupa premi atau biaya berasuransi yang dibayar oleh Tertanggung kepada Penanggung.

3) Premi seimbang

Untuk mengatur sedemikian rupa sehingga pembayaran premi yang dilakukan oleh masing-masing Tertanggung adalah seimbang dan wajar.

4) Fungsi Tambahan (sekunder)

Ekspor Terselubung (*invisible export*).

Sebagai penjualan terselubung komoditas atau barang-barang tak nyata (*intangible product*) ke luar negeri.

Perangsang Pertumbuhan Ekonomi.

Sarana Tabungan investasi dana dan *invisible earnings*.

Sarana Pencegah dan Pengendalian kerugian.

d. Manfaat Asuransi

Asuransi dapat memberikan manfaat, baik bagi masyarakat secara umum, maupun dunia usaha secara khusus, yaitu:

- a. Mendorong masyarakat untuk lebih memikirkan masa depannya.
- b. Dana yang dikumpulkan oleh industri asuransi dapat digunakan untuk investasi yang sangat diperlukan bagi pembangunan suatu bangsa.
- c. Mendorong masyarakat untuk tidak tergantung kepada pihak lain.

- d. Ahli-ahli dari perusahaan asuransi dapat memberikan saran secara Cuma-Cuma untuk mengelola risiko dan mengurangi kemungkinan kerugian yang mungkin timbul.
- e. Setiap perusahaan hanya perlu menyisihkan sebagian kecil dana untuk premi tanpa perlu membuat cadangan dana yang besar untuk menghadapi segala kemungkinan kerugian, sehingga modal perusahaan dapat digunakan sebaik-baiknya.¹³

Perjanjian asuransi merupakan satu perjanjian yang memiliki syarat khusus dan unik, dan berbeda dengan perjanjian pada umumnya. Keunikan itu terletak pada, di samping perjanjian asuransi itu berdasar pada syarat sah perjanjian, namun juga harus memenuhi asas atau prinsip yang tertentu, di mana hal itu dapat mewujudkannya dalam sifat maupun ciri khusus dari perjanjian itu.¹⁴

Sebagaimana dikutip oleh Husain Hamid Hisan mengatakan bahwa asuransi merupakan kesepakatan kerjasama (*ta'awun*) antara berbagai pihak dalam mengantisipasi suatu

32,40 ¹³ Mulhadi, *Dasar-dasar Hukum Asuransi*, (Depok: Rajawali Pers, 2017)

¹⁴ Kwat Ismanto, *Asuransi Syari'ah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 43

peristiwa. Apabila peristiwa tersebut terjadi, maka mereka semua akan saling bekerja sama untuk menanggungnya dengan sedikit pemberian derma (premi) yang diberikan oleh para peserta sebelumnya.¹⁵

Adapun mekanisme pengelolaan dana asuransi syariah sebagai berikut:

1. Perusahaan sebagai pemegang amanah, sistem operasional asuransi syariah (*takaful*) adalah saling bertanggung jawab, bantu-membantu dan saling melindungi antara para pesertanya. Perusahaan asuransi syariah diberi kepercayaan atau amanah oleh para peserta untuk mengelola premi, mengembangkan dengan jalan yang halal, dan memberikan santunan kepada yang mengalami musibah sesuai isi akte musibah.

Keuntungan perusahaan diperoleh dari pembagian keuntungan dana peserta yang dikembangkan dengan prinsip mudharabah (*sistem bagi hasil*). Para peserta takaful berfungsi sebagai pemegang amanah (*mudharib*). Keuntungan yang diperoleh dari pengembangan dana itu dibagi antar para peserta

¹⁵ Husain Hamid Hisan, *Hukmu Asy-Syari'iah Al-Islamiyah Fil Uquudi At-Ta'min Terjemah Muhammad Syakir Sula*, (Jakarta: Firdaus, 1997), 2

dan perusahaan sesuai dengan ketentuan (*nisbah*) yang telah disepakati.

Mekanisme pengelolaan dana peserta (premi) terbagi menjadi dua sistem:

- a. Sistem pada produk *saving* ‘tabunagn’
 - b. Sistem pada produk *non saving* ‘tidak ada tabungan’
2. Sistem pada Produk *Saving* (ada unsur tabungan)

Setiap peserta wajib membayar sejumlah uang (premi) secara teratur kepada perusahaan. Besar premi yang dibayarkan tergantung kepada keuangan peserta. Akan tetapi, perusahaan menetapkan jumlah minimum premi yang akan dibayarkan. Setiap premi yang dibayarkan oleh peserta, akan dipisah dalam dua rekening yang berbeda:

- a. Rekening tabungan peserta yaitu dana yang merupakan milik peserta yang dibayarkan bila: perjanjian berakhir, peserta mengundurkan diri dan peserta meninggal dunia.
- b. Rekening tabarru yaitu kumpulan dana kebajikan yang telah diniatkan oleh peserta sebagai iuran dana kebajikan untuk tujuan saling menong dan saling membantu yang dibayarkan

bila: peserta meninggal dunia dan perjanjian telah berakhir (jika ada surplus dana).

3. Sistem pada Produk *Non Saving*

Setiap premi yang dibayarkan oleh peserta, akan dimasukkan dalam rekening tabaru perusahaan. yaitu, kumpulan dana yang telah diniatkan oleh peserta sebagai iuran dan kebajikan untuk tujuan saling menolong dan saling membantu dan di bayarkan bila: peserta meninggal dunia, perjanjian telah berakhir (jika ada surplus dana)

Kumpulan dana peserta ini akan diinvestasikan sesuai dengan syariat islam. Keuntungan hasil investasi telah dikurangi dengan beban asuransi (klaim dan premi reasuransi), akan dibagi antara peserta dan perusahaan menurut prinsip *almudharabah* dalam suatu perbandingan tetap berdasarkan perjanjian kerja sama antara perusahaan (*takaful*) dan peserta.

4. Suber Biaya Operasional

Dalam operasionalnya asuransi asyariah yang berbentuk bisnis seperti *Perseorangan Terbatas (PT)*, sumber biaya operasional menjadi sangat menentukan dalam perkembangan

dan percepatan pertumbuhan industri. Lain halnya dengan asuransi syariah yang berbentuk sosial, mutual, atau komperensi, disini peran pemerintah harus dominan terutama dalam memberikan subsidi di tahap awal berdirinya asuransi tersebut. Asuransi syariah yang bersifat sosial tentu tidak terlampau mengutamakan aspek bisnis atau peroleh profit.

5. Bagi Hasil Surplus Underwriting

Bagi hasil Surplus Underwriting adalah bagi hasil yang di peroleh dari Surplus Underwriting yang dibagi secara proposional antara peserta (Shohibul Mall) dan (pengelolaan Mudharib) dengan nisbah yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan untuk produk-produk non saving dalam asuransi jiwa surplus Underwriting juga merupakan sumber biaya operasional.

6. Bagi Hasil Investasi

Bagi hasil investasi adalah bagi hasil yang diperoleh secara proporsional berdasarkan nisbah bagi hasil yang telah ditentukan, baik dari hasil investasi dana rekening tabungan peserta maupun dari dana rekening tabaru. Setelah dana peserta dibayarkan, dan terkumpul dalam total dana peserta kemudian

diinvestasikan. Profit yang diperoleh dari investasi kemudian dilakukan bagi hasil antara peserta dan pengelola atau perusahaan asuransi.¹⁶

B. Faktor-Faktor Internal Perusahaan

1. Agen Asuransi

Menurut J.T. Sianipar, sebagaimana dikutip oleh Abdul Muis, agen asuransi merupakan perantara dari perusahaan asuransi dengan pihak tertanggung baik dalam penutupan pertanggungan maupun dalam penyelesaian klaim. Agen bisa suatu badan hukum dan bisa juga orang perseorangan, yang melakukan tugasnya untuk dan atas nama penanggungnya sesuai dengan surat kuasa yang diberikan oleh penanggung kepadanya. Kalau Brokers adalah agen dari tertanggung, maka agen asuransi adalah wakil dari penanggung. Dengan demikian apabila agen merupakan perantara dalam penutupan asuransi, maka agen menutup asuransi tersebut bukan untuk namanya sendiri, akan tetapi untuk dan atas nama penanggungnya. Sebagai balas jasa dari tugasnya melakukan perantara tadi, agen

¹⁶ Muhammad Syakir Sula, *Asuransi Syariah, Konsep dan Sistem Operasional*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2004)

memperoleh komisi dari premi dari penanggung atau penanggungnya.¹⁷

Agen asuransi ada yang agen tetap dan ada yang agen lepas. Agen tetap mempunyai ikatan (hubungan kerja) tertentu, sehingga dengan demikian semua pos-pos asuransi yang didapatkan wajib diberikan kepada pihak penanggung yang telah menunjuk sebagai agen. Penunjukkan sebagai agen ini biasanya ditegaskan dengan pemberian surat kuasa sebagai agen. Agen tetap yang demikian ini disebut dengan istilah *Handling Agent*, sedangkan agen lepas tidak mempunyai ikatan apa-apa dengan penanggungnya.

Ada hal yang cukup krusial dalam asuransi, yaitu kemampuan agen perusahaan asuransi dalam menjelaskan produk asuransi dengan baik dan jelas. Sebab tidak mustahil bisa terjadi salah komunikasi dan kesalahpahaman antar tenaga penjual dengan calon nasabah. Salah satu jalan yang harus ditempuh perusahaan asuransi untuk menghindari kesalahan komunikasi dan kesalahpahaman antar tenaga penjual dengan calon nasabah adalah meningkatkan profesionalisme agen

¹⁷ Abdul Muis, *Hukum Asuransi dan Bentuk – Bentuk Perasuransian*, (Medan: FH – USU, 1996), 53.

penjualnya. Menurut Ketut Sendra, berkembangnya perusahaan asuransi sangat ditentukan oleh para agen asuransi. Artinya tidak ada agen, maka tidak ada polis asuransi. Agen asuransi dapat disebut sebagai ujung tombak pemasaran asuransi. Dalam memutuskan penjualan asuransi kepada calon nasabah atau pelanggan mereka mewakili perusahaan asuransi. Merekalah yang mengenal, melayani dan menguasai portopolio nasabah. Demikian dominannya posisi agen asuransi, maka agen yang dapat menyebabkan perubahan atau permasalahan bisnis asuransi.¹⁸

Dalam memasarkan program asuransi dapat dilakukan oleh seorang agen asuransi. Hanya saja untuk dapat melakukan sebagai agen asuransi harus dipenuhi syarat tertentu. Untuk masalah ini, dijabarkan lebih lanjut dalam keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 426 /KMK.06/2003 tentang Perizinan Usaha dan Kelembagaan Perusahaan Asuransi dan perusahaan Reasuransi (KMK No.426/2003).

Untuk asuransi jiwa mengacu kepada standar praktik dan Kode Etik tenaga pemasar Asuransi Jiwa yang diterbitkan

¹⁸ Ketut Sendra, *Konsep dan Penerapan Asuransi Jiwa*, (Jakarta: PPM, 2004), 118.

oleh Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) Tahun 2012. Dalam bab II angka 3 huruf b dikemukakan :”Tenaga Pemasar wajib memiliki setifikasi keagenan yang dikeluarkan oleh AAJI sebelum melakukan pemasaran dan/ atau penjualan produk asuransi jiwa.” Angka 4 huruf a: “Tenaga pemasar wajib menggunakan dokumen pemasaran resmi dan terkini yang dikeluarkan oleh perusahaan asuransi jiwa yang diwakilinya.¹⁹

Berdasarkan UU No. 2 tahun 1992 tentang perasuransian, agen asuransi didefinisikan sebagai seorang atau badan hukum yang kegiatannya memberikan jasa asuransi untuk dan atas nama penanggung. Kemudian setiap agen asuransi hanya dapat menjadi satu dari satu perusahaan asuransi, dan agen asuransi wajib memiliki perjanjian keagenan dengan perusahaan asuransi yang diageni.

Dalam industri asuransi sarana promosi yang utama digunakan ialah *personal selling* melalui agen-agen asuransi. Secara umum *personal selling* memiliki tiga manfaat sebagai berikut (Hasan,2013:605) dan lihat pula (Tjiptono,2008:224) :

¹⁹ Sentosa Sembiring, *Hukum Asuransi* (Bandung: Nuansa Aulia, 2014), 175

a. Personal confrontation

- 1) Mencakup hubungan yang dinamis, harmonis, langsung dan interaktif antara dua pelanggan atau calon pelanggan atau lebih.
- 2) Pengamatan personal membentuk kemampuan untuk saling menyesuaikan.

b. Cultivation

- 1) Memungkinkan timbulnya berbagai jenis hubungan mulai dari hubungan penjualan sampai ke hubungan persahabatan.
- 2) Penjualan personal akan sangat efektif, apabila penjual mengutamakan kepentingan pelanggan guna mempertahankan hubungan pembeli jangka panjang.

c. Response

- 1) Membuat calon pembeli merasa berkewajiban untuk mendengarkan pembicaraan penjual.
- 2) Calon pembeli terkadang “terpaksa” harus menanggapi, walaupun hanya sekadar ucapan “terima kasih” secara sopan.²⁰

²⁰ Nur Rianto, *Asuransi Syariah* (Bekasi: Gramata Publishing, 2015), 210

2. Produk

Pengertian umum Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan, atau dikonsumsi dan yang dapat memuaskan kebutuhan atau keinginan. Sementara produk yang berupa jasa dapat diartikan sebagai kegiatan atau manfaat yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun.

Yang dikatakan produk ialah seperangkat atribut baik berwujud maupun tidak berwujud, termasuk didalamnya masalah warna, harga, nama baik pabrik, nama baik toko yang menjual (pengecer), dan pelayanan pabrik serta pelayanan pengecer, yang diterima oleh pembeli guna memuaskan keinginannya.

Kotler menyatakan “ *A product is anything that can be offered to a market to satisfy a want or need. Product that are marketed include physical goods, services, experiences, events, persons, places, properties, organizations, information and ideas* (Kotler, 2000: 394)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan di pasar, untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Produk terdiri atas barang, jasa, pengalaman, events, orang, tempat, kepemilikan, organisasi, informasi dan ide.²¹

Dari sudut pandang produsen atau pemasar, produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar bersangkutan.

Secara konseptual, produk adalah pemahaman subjektif produsen atas suatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar.

a. Klasifikasi Produk

1) Barang (*Goods*)

Barang merupakan produk yang berwujud fisik, sehingga bisa dilihat, diraba/disentuh, dirasa, dipegang, disimpan, dipindahkan, dan mengalami perlakuan fisik

²¹ Buchari Alma, *Manajemen pemasaran dan Pemasaran jasa* (Bandung: Alfabeta, 2016), 139

lainnya, ditinjau dari aspek Durabilitas, terdapat dua macam barang, yaitu:

a. Barang Tidak Tahan lama (*Nondurable Goods*)

Barang tidak tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian. Dengan kata lain, umur ekonomisnya dalam kondisi pemakaian normal kurang dari satu tahun. Contohnya adalah sabun, minuman dan makanan ringan, kapur tulis, gula, dan garam.

b. Barang Tahan Lama (*Durable Goods*)

Barang tahan lama merupakan barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dengan banyak pemakaian (umur ekonomisnya untuk pemakaian normal adalah satu tahun atau lebih). Contohnya antara lain TV, lemari es, mobil, komputer, dan lain-lain.

b. Jasa (*Services*)

Jasa merupakan aktifitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Jasa bercirikan intangible,

inseparable, variable, dan perishable. Contohnya bengkel reparasi, salon kecantikan, kursus, hotel, lembaga pendidikan, dan lain-lain.²²

Produk asuransi karena tidak memiliki wujud maka sangat sulit dalam menjualnya, oleh sebab itu diperlukan pemasar-pemasar tangguh dalam memasarkannya. Seorang teman yang baru saja terjun menjadi agen asuransi jiwa, langsung mengubah strateginya ketika dikomplain oleh nasabah ketika menawarkan asuransi jiwa. Menurut nasabah, agen asuransi adalah pendoa-pendoa agar umur nasabahnya pendek. Paradigma ini barangkali pernah dirasakan oleh banyak agen asuransi jiwa, katanya mereka sengaja menjual asuransi kepada nasabah dengan cara menakut-nakuti. Padahal kalau dipikir secara logis, sebenarnya agen asuransi sedang ingin membantu merencanakan keuangan nasabah ketika terjadi risiko termasuk terhadap risiko kematian.²³

234 ²² Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2015),

56 ²³ Frans M. Royan, *Getting Rich As A Marketer* (Jakarta: Gramedia, 2004),

c. Strategi Produk

Implementasi strategi produk membutuhkan koordinasi dan kerja sama antar berbagai pihak, seperti departemen keuangan, riset dan pengembangan, staf korporat, dan pemasaran. Hal inilah yang kerap menjadi tantangan terbesar dalam pengembangan dan penerapan strategi produk. Secara garis besar, strategi produk dapat dikelompokkan menjadi sembilan kategori, yaitu:

- 1) Strategi positioning produk
- 2) Strategi repositioning produk
- 3) Strategi *overlap* produk
- 4) Strategi lingkup produk
- 5) Strategi desain produk
- 6) Strategi eliminasi produk
- 7) Strategi produk baru
- 8) Strategi diversifikasi
- 9) *Value-marketing strategy*.²⁴

²⁴ Fandy Tjiptono, *Strategi Pemasaran* (Yogyakarta: Andi Offset, 2015), 241

3. Pemasaran

Pemasaran adalah termasuk salah satu kegiatan dalam perekonomian dan membantu dalam penciptaan nilai ekonomi. Sedangkan nilai ekonomi itu sendiri akan menentukan harga barang dan jasa bagi individu-individu. Selain *pemasaran*, kegiatan lain yang dapat menciptakan nilai ekonomi adalah :

- a. *Produksi* yang membuat barang-barang
- b. *Konsumsi* yang menggunakan barang-barang tersebut.

Dalam hal ini pemasaran berada di antara produksi dan konsumsi, ini berarti bahwa pemasaran menjadi penghubung antara kedua faktor tersebut. Dalam kondisi perekonomian seperti sekarang ini, tanpa adanya pemasaran orang sulit mencapai tujuan konsumsi yang memuaskan. Penjual berada di pihak yang menjalankan kegiatan pemasaran (juga kegiatan produksi) dan pembeli berada pada titik konsumsi. Oleh karena itu perusahaan harus dapat menciptakan *faedah (utility)* bagi konsumen.²⁵

²⁵ Basu Swasthah, Ibdus Sukotjo, *Pengantar Bisnis Modern*, (Yogyakarta: liberty, 2007), 179

Dengan berkembangnya pemasaran, maka berkembang pulalah jenis barang dan jasa yang dihasilkan. Demikian pula makin banyak barang dan jasa yang dikonsumsi oleh masyarakat. Jika zaman dulu orang belum mengenal televisi, komputer, deodoran, fast food dan sebagainya, maka sekarang orang mencari dan membutuhkan barang tersebut. Oleh sebab itu pemasaran memberi sumbangan besar terhadap meningkatnya barang dan jasa yang diperlukan sehingga meningkatnya kemakmuran masyarakat. Antara kemajuan perusahaan dan pemasaran terhadap hubungan yang saling menunjang, artinya makin maju perusahaan, maka makin canggih pula strategi pemasaran yang digunakan.²⁶

4. Strategi Pemasaran

Menurut Evan dan Berman, strategi pemasaran merangkum cara-cara dimana baruan pemasaran disyukuri untuk menarik dan memuaskan pasar sasaran dan sekaligus mewujudkan tujuan perusahaan bagi perusahaan besar konglomerat yang memiliki banyak SBU (Stategis Bussines

²⁶ Buchari Alma, *Pengantar Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2016), 283

Units) perencanaan strategis operasionalnya akan berbeda dari satu SBU lainnya. Harus diusahakan agar strategi pemasarannya se-eksplisit mungkin.²⁷

Strategi Mark Plus 2000 memiliki tiga komponen, yakni: *segmentasi*, *targeting*, dan *positioning* ketiganya disebut sebagai inti strategi (*Core Strategy*). Walaupun unsurnya sama, namun Hermawan Kartajaya (1996), memberikan “kedudukan” dan memberi julukan kepada masing-masing unsur itu.

Sebelum dilakukan penyusunan strategi perusahaan perlu mempertimbangkan secara cermat dan komperhensif berdasarkan informasi penting yang dihasilkan dalam analisis *streght*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat* (SWOT)²⁸

Secara keseluruhan, strategi ini adalah cara untuk memenangkan pangsa ingatan.

a. *Segmentasi*

Segmentasi adalah cara untuk memandang pasar dengan kreatif dan disebut sebagai strategi pemetaan

²⁷ Nembah F. Hartimbul Ginting, *Manajemen Pemasaran*, (Bandung: Yrama Widya, 2011), 10

²⁸ Tatik Suryani, *Manajemen Pemasaran Strategik Bank di Era Global* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2017), 38

(*mapping strategy*). Sesudah pasar dipetakan., dibagi menjadi kelompok pelanggan potensial dengan ciri-ciri perilaku serupa.

b. Targeting

Setelah melakukan segmentasi, perusahaan melakukan pemilihan segmen atau segmen-segmen yang akan dimasuki. Pemilihan segmen inilah yang disebut *targeting* dan dengan *targeting* ini berarti upaya menempatkan sumber daya perusahaan secara berdaya guna, karena itu, *targeting* ini disebut *fitting strategy* atau strategi ketepatan.

c. Positioning

Setelan pemetaan dan penempatan perusahaan harus memastikan keberdayaannya di ingatan pelanggan dalam pasar sasaran. Karena itu, strategi ini disebut *being strategy* atau strategi keberadaan.²⁹

Setiap perusahaan dalam memasarkan produk yang dihasilkan menjalankan strategi pemasaran, sehingga dapat mencapai sasaran yang di harapkannya. Strategi

²⁹ Nembah F. Hartimbul Ginting, Manajemen Pemasaran, (Bandung: Yrama Widya, 2011) 292

pemasaran dapat dinyatakan sebagai dasar tindakan yang mengarahkan kegiatan atau usaha pemasaran dan suatu perusahaan, dalam kondisi persaingan dan lingkungan yang selalu berubah, perusahaan harus lebih dahulu, melihat situasi dan kondisi pasar serta menilai posisinya di pasar. Dengan mengetahui keadaan dan situasi pasar dari produknya, serta posisi perusahaan dalam memasarkan produknya di pasar, maka dapatlah ditentukan tujuan dan sasaran apa yang diharapkan akan dapat dicapai dalam bidang pemasaran, dan bagaimana kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut.

Dalam proses pemasaran, tahap pertama yang dilakukan adalah menganalisis kesempatan/peluang pasar yang dapat dimanfaatkan dalam usaha yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kesempatan/peluang pasar ini harus dipertimbangkan dan diseleksi untuk memilih mana yang relevan dengan tujuan perusahaan. Tahap kedua adalah penentuan sasaran pasar, yang akan dilayani oleh perusahaan. Suatu perusahaan akan sulit sekali untuk melayani seluruh pasar

yang ada, karena setiap pasar terdiri dari kelompok konsumen yang berbeda, kebutuhan dan keinginan yang berbeda serta kebiasaan dan reaksi yang berbeda pula. Oleh karena itu, untuk dapat melayani kebutuhan dan keinginan konsumen dari pasarnya sesuai dengan kemampuan perusahaan, maka perusahaan perlu menentukan segmentasi pasar dan menetapkan segmen pasar yang mana yang akan dilayani sebagai sasaran pasar. Tahap ketiga dari proses pemasaran ini adalah menilai kedudukan dan menetapkan strategi peningkatan posisi atau kedudukan perusahaan dalam persaingan pada sasaran pasar yang dilayani.

Starategi penasaran juga tidak terlepas dari strategi perusahaan secara keseluruhan. Strategi perusahaan ialah suatu rencana induk (*master Plan*) yang merinci pokok-pokok arahan usaha perusahaan dalam mencapai tujuan serta uraian mengenai cara penggunaan sumberdaya untuk memanfaatkan kesempatan dan mengatasi ancaman atau hambatan masa kini maupun masa mendatang.

Strategi pemasaran yang menyeluruh perusahaan tercermin dalam rencana strategi pemasaran perusahaan (*Corporate Marketing Plan*) yang disusun. Rencana strategi perusahaan adalah rencana perusahaan jangka panjang yang bersifat menyeluruh dan strategis, yang merumuskan berbagai strategi dan program pokok dibidang perusahaan, yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pada jangka waktu tertentu. Ciri penting strategi pemasaran perusahaan ini adalah:

- a. Titik tolak penyusunnya melihat perusahaan keseluruhnya
- b. Diusahakan dampak kegiatan yang direncanakan bersifat menyeluruh
- c. Dalam penyusunannya diusahakan untuk memahami kekuatan yang mempengaruhi perkembangan perusahaan,
- d. Jadwal waktu yang ditentukan adalah yang sesuai dan mempertimbangkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan, dan
- e. Penyusunan rencana dilakukan secara realitas dan relevan dengan lingkungan yang dihadapi.³⁰

³⁰ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 171,183

Kegiatan pemasaran dalam suatu perusahaan harus diorganisasikan secara terpadu serta memerlukan suatu pelaksanaan manajemen pemasaran yang beorientasi pada kepuasan pelanggan dan kesejahteraan lingkungan. Untuk mendukung kegiatan pemasaran tersebut, secara umum terdapat 5 (lima) konsep pemasaran :

a. Konsep produksi (*The Production Concept*)

Konsep ini menyatakan bahwa, konsumen akan menyukai produk yang tersedia, selaras dengan kemampuannya. Oleh karenanya manajemen harus berupaya untuk meningkatkan efisiensi produksi dan distribusi.

b. Konsep produk (*The Product Concept*)

Konsep ini mengandung pengertian bahwa, konsumen akan menyukai produk yang menawarkan kualitas dan prestasi terbaik serta keistimewaan yang menonjol. Oleh karenanya, produsen harus berupaya untuk memperbaiki produk secara terus menerus.

c. Konsep penjualan (*The Selling Concept*)

Pengertian yang terkandung dalam konsep penjualan adalah bahwa, konsumen tidak akan membeli cukup banyak

produk, kecuali jika produsen mengupayakan promosi dan penjualan yang agresif.

d. Konsep pemasaran (*The Marketing Concept*)

Konsep pemasaran beranggapan bahwa, kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan adalah terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta pemberian kepuasan yang diinginkan secara lebih baik dari pada yang dilakukan oleh para pesaingnya.

e. Konsep pemasaran kemasyarakatan (*The Societal Marketing Concept*)

Konsep ini menyatakan bahwa, tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan dengan lebih baik dari pada yang diberikan oleh pesaing-pesaing perusahaan sedemikian rupa sehingga dapat mempertahankan dan mempertinggi kesejahteraan masyarakat.³¹

³¹ Murti Sumarni, John Soeprihanto, *Pengantar Bisnis* (Yogyakarta: Liberty, 2013) 262

5. Analisis Swot

Menurut Freddy, analisis *SWOT* adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategy planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini dinamakan Analisis Situasi. Model yang populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.³²

Analisis SWOT merupakan pendekatan tradisional yang telah digunakan selama dekade untuk membantu merestrukturisasi usaha manajer mengetahui ancaman dan

³² Amila Khusnita, "Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Bersaing: Studi Pada PT.Bank BNI Syariah Kantor Cabang Syariah Jember," (Skripsi S1, Universitas Jember, Jember, 2011), 20.

peluang serta kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis ini digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan dilingkungan bisnis maupun lingkungan internal perusahaan. Dalam analisis SWOT ini menganalisis adanya dua faktor lingkungan usaha, dimana lingkungan itu berupa:

- a. Lingkungan internal merupakan suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya.
- b. Lingkungan eksternal merupakan suatu kekuatan suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi/perusahaan tidak mempunyai kemampuan atau sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhinya.³³

Seperti diketahui bahwa Analisis SWOT adalah suatu alat yang dipergunakan untuk mengevaluasi keadaan dari suatu perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi, bahwa strategi yang efektif untuk mendorong kegiatan

³³ Dian Putriani, "Analisi SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Bersaing Pada Produk Asuransi Jiwa Perorangan AJB Bumiputera 1912 KPR Pekanbaru" Jurnal JOM FISIP, Vol 4, No 1, (Februari, 2017), 4.

organisasi perusahaan dapat berjalan dengan baik dan secara tepat, diantaranya adalah sumber-sumber daya internal perusahaan (dengan memperhatikan keunggulan dan kelemahan), dan keadaan lingkungan eksternal (dengan melihat peluang dan ancaman). Ketepatan keputusan yang baik adalah memaksimalkan keunggulan perusahaan dengan memperhatikan peluang eksternal, dan meminimalkan kelemahan perusahaan dan ancaman eksternal. Penerapan yang akurat dari asumsi yang sederhana, akan mempunyai implikasi yang kuat dalam merancang strategi yang sukses atau berhasil.³⁴

Keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan disebut SWOT. Analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) merupakan cara untuk mengamati lingkungan eksternal dan internal.³⁵

³⁴ Sofjan Assauri, *Strategic Management, Sustainable Competitive Advantages*, 72-73.

³⁵ Philip Kotler dan Kevin Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, 51.

a. Tahapan Penyusunan Matriks

Untuk mewujudkan matriks SWOT tersebut diperlukan pelaksanaan tahapan berikut ini:

Pertama, Manajemen sendiri maupun bersama konsultan melakukan identifikasi dan inventori terhadap kekuatan dan kelemahan yang sekarang dimiliki oleh perusahaan (unit usaha strategis), dengan menggunakan salah satu pendekatan yang lazim digunakan dalam MS: manajemen fungsional, rantai nilai, kompetensi inti, 7S atau yang lain. Di samping itu manajemen juga perlu melakukan perbandingan dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh pesaing.

Kedua, manajemen mendeteksi lingkungan bisnis mikro dan makro (industri dan pesaing) yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, kini dan masa yang akan datang. Manajemen dipersilahkan menggunakan bantuan salah satu atau kombinasi berbagai teknik yang biasa digunakan dalam MS, sejak analisis PEST, lima kekuatan bersaing (*five competitive forces*) Porter, sampai

pada konstruksi skenario. Diharapkan manajemen mampu menghasilkan daftar peluang dan ancaman bisnis yang tersedia dan ancaman bisnis yang menghadang. Tidak berbeda dengan langkah pertama, diharapkan manajemen tidak menghasilkan daftar panjang, (*long list*) yang tidak fokus.

Ketiga, manajemen mencoba merumuskan pilihan strategi yang mungkin dapat diimplementasikan dengan cara melakukan refleksi atas berbagai kemungkinan kombinasi dari indikator kekuatan (*S*), kelemahan (*W*), peluang (*O*), dan ancaman (*T*) yang telah ditemukan pada dua langkah sebelumnya. Tersedia empat macam strategi, yakni:

Strategi *SO* (*SO Strategic*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi *WO*, *ST*, atau *WT* untuk mencapai

situasi di mana mereka dapat melaksanakan strategi *SO*. Jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi *WO* (*WO Strategic*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan mempunyai kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi *ST* (*ST Strategic*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi *WT* (*WT Strategic*) merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta

menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan dari bangkrut, atau memilih likuidasi.³⁶

b. Matriks Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (*External Strategic Factor Analysis Summary/EFAS*). Berikut ini adalah cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal (EFAS):

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak

³⁶ Amila Khusnita, "Analisis SWOT Dalam Penentuan Strategi Bersaing", 24-27.

- penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
 - d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Jika manajer strategis telah menyelesaikan analisis faktor-faktor strategis eksternalnya (peluang dan ancaman), ia juga harus menganalisis faktor-faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dengan cara yang sama.

C. Faktor Eksternal

Pengertian Pasar

Pasar adalah Secara teoretis dalam ekonomi, pasar menggambarkan semua pembeli dan penjual yang terlibat dalam transaksi aktual atau potensial terhadap barang atau jasa yang

ditawarkan. Transaksi potensial ini dapat terlaksana, apabila kondisi berikut terpenuhi, yaitu:

- a. Tercapai paling sedikit dua pihak.
- b. Masing-masing pihak memiliki sesuatu yang mungkin dapat berharga bagi pihak lain.
- c. Masing-masing pihak mampu untuk berkomunikasi dan menyalurkan keinginannya.
- d. Masing-masing pihak bebas untuk menerima atau menolak penawaran dari pihak lain.

Dalam pembahasan mengenai pasar, selalu istilah *struktur* pasar sering tercakup. Yang dimaksud dengan struktur pasar adalah susunan kekuatan yang terdapat baik dilihat dari si penjual maupun si pembeli. Apabila si pembeli mempunyai kekuatan yang menentukan di pasar, maka pasar seperti ini disebut pasar pembeli (*buyer's market*). sedangkan apabila si penjual yang mempunyai kekuatan yang menentukan di pasar, maka pasar seperti itu disebut pasar penjual (*seller's market*). Dilihat dari si pembeli apabila di pasar terdapat satu pembeli sedangkan penjualnya banyak, maka satruktur pasarnya disebut *monopsoni*. Jika di suatu pasar terdapat

beberapa pembeli, sedangkan penjualnya banyak, maka struktur pasar tersebut adalah *oligopsoni*. Dilihat dari sisi penjual, apabila di pasar terdapat satu penjual, sedangkan pembelinya banyak, maka struktur pasar seperti ini dikenal sebagai *monopoli*. Jika di suatu pasar terdapat beberapa penjual, sedangkan pembelinya banyak, maka struktur pasar tersebut adalah *oligopoli*. Apabila di pasar terdapat banyak penjual dan banyak pembeli, maka struktur pasar itu disebut *Pasar Persaingan Sempurna*. Masing-masing struktur pasar tersebut mempunyai ciri-ciri tertentu yang membedakan lebih lanjut antara satu dengan lainnya.³⁷

1. Macam-macam pasar

Pada pokoknya, pasar dapat dikelompokkan ke dalam 4 golongan yakni:

- a. *Pasar konsumen* adalah sekelompok pembeli yang membeli barang-barang untuk di konsumsikan, bukannya di jual atau diproses lebih lanjut. Termasuk dalam pasar konsumen ini adalah pembeli-pembeli individual dan/atau pembeli rumah

³⁷ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), 100

tangga (non-bisnis). Barang yang dibeli adalah barang konsumsi.

- b. *Pasar industri* adalah pasar yang terdiri atas individu-individu dan lembaga atau organisasi yang membeli barang-barang untuk dipakai lagi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam memproduksi barang lain yang kemudian dijual. Barang yang dibeli adalah barang industri.
- c. *Pasar penjual* adalah suatu pasar yang terdiri atas individu-individu dan organisasi yang membeli barang-barang dengan maksud untuk dijual lagi atau disewakan agar mendapatkan laba.
- d. *Pasar pemerintah* adalah pasar di mana terdapat lembaga-lembaga pemerintah, seperti : departemen-departemen, direktorat, kantor-kantor dinas, dan instansi lain.³⁸

³⁸ Basu Swastha, Ibnu Sukotjo, *Pengantar Bisnis Modern* (Yogyakarta: Liberty, 2007)