

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN DI BANDAR LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

Andy Ridho Pratama



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

ABSTRACT

Business Strategy Analysis PT. Prudential Life Assurance Facing Competition in Bandar Lampung

By

ANDY RIDHO PRATAMA

Prudential Indonesia is a market leader who always strives to provide products designed to meet and complement the needs of its customers, at every stage of life, from working age, marriage, childbirth, children's education, and retirement. To face this tough competition, Prudential must be able to anticipate various threats from competitors, trying to fix the company's weaknesses and take advantage of opportunities with existing forces, so as to determine the right business strategy. One of the strategy analysis techniques that can be used is with SWOT analysis (strength, weakness, oppprtunity, threath) followed by QSPM analysis (Quantitative Strategic Planning Matrix).

The purpose of this study is to recommend alternative strategies of PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung in the face of business competition. The data used for this research is secondary and primary data, obtained from the results wawancara both direct and questionnaire, direct observation results, written reports, and data from literature such as books, internet and articles. The data are presented in descriptive qualitative to know the external and internal environment.

Results of SWOT matrix evaluation then PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung has done the right strategy, there are some development strategy through consideration of internal and external factor of company that is by making new innovation that is online registration which function to connect company with prospective customer spread all over Indonesia. Based on the analysis using the highest QSPM matrix in the show on the strategy to create new innovations that is online registration in addition to the strategy to add marketing office which is a combination of opportunities and weaknesses, this is a strategy picture of the opportunity factor that is the number of insurance market that has not been touched and the more conscious of the Indonesian people in insurance.

Keywords: Internal Factors, External Factors, IFE Matrix, (Internal Factor Evaluation) EFE Matrix (External Factor Evaluation), IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM

ABSTRAK

Analisis Strategi Bisnis pada PT. Prudential Life Assurance dalam Menghadapi Persaingan di Bandar Lampung

Oleh

ANDY RIDHO PRATAMA

Sebagai pemimpin pasar, Prudential Indonesia selalu berusaha untuk menyediakan produk yang dirancang untuk memenuhi dan melengkapi kebutuhan nasabahnya, dalam setiap tahap kehidupan, mulai dari usia kerja, pernikahan, kelahiran anak, pendidikan anak, dan masa pensiun. Menghadapi persaingan yang ketat ini maka Prudential harus mampu mengantisipasi berbagai ancaman dari para pesaing, berusaha memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam perusahaan dan memanfaatkan peluang-peluang dengan kekuatan-kekuatan yang ada, sehingga dapat menentukan strategi bisnis yang tepat. Salah satu teknik analisis strategi yang dapat digunakan adalah dengan analisis *SWOT* (*strength, weakness, oppprtunity, threath*) dilanjutkan dengan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merekomendasikan alternatif strategi utama pada PT. Prudential Life Assurance di Bandar Lampung dalam menghadapi persaingan bisnis. Data yang digunakan untuk peneitian ini adalah data sekunder dan primer, yang diperoleh dari hasil wawancara baik langsung maupun kuesioner, hasil pengamatan langsung di lapangan, laporan tertulis, serta data-data dari literature seperti buku, internet dan artikel. Data disajikan secara deskriptif kualitaitif untuk mengetahui lingkungan eksternal dan internal.

Hasil evaluasi matriks SWOT maka PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung telah melakukan strategi yang tepat, terdapat beberapa pengembangan strategi melalui pertimbangan faktor internal dan eksternal perusahaan yaitu dengan membuat inovasi baru yaitu *registration online* yang berfungsi untuk menghubungkan perusahaan dengan calon nasabah yang tersebar di seluruh Indonesia. Berdasarkan analisis menggunakan matriks QSPM yang paling tinggi di tunjukan pada strategi membuat inovasi baru yaitu *registration online* yang selain itu strategi menambah kantor pemasaran yang merupakan kombinasi antara peluang dan kelemahan, hal ini merupakan gambaran strategi dari faktor peluang yaitu banyaknya pasar asuransi yang belum terjamah serta semakin sadarnya masyarakat Indonesia dalam ber-asuransi.

Kata kunci: Faktor Internal, Faktor Eksternal, Matriks IFE, (*Internal Factor Evaluation*) Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM

**ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN DI BANDAR LAMPUNG**

Oleh

ANDY RIDHO PRATAMA

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI BISNIS PADA
PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE DALAM
MENGHADAPI PERSAINGAN DI BANDAR
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Andy Ridho Pratama**


Nomor Pokok Mahasiswa : **1211011017**


Jurusan : **Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**


MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing


Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002


Dwi Asri Siti A, S.E., M.Sc.
NIP 19770324 200812 2 001

2. Ketua Jurusan Manajemen


Dr. R.R. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji


Ketua

: Dr. R.R, Erlina, S.E., M.Si.



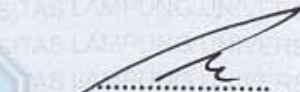
Sekretaris

: Dwi Asri Siti A, S.E., M.Sc.



Penguji Utama

: Dr. Ribhan, S.E., M.Si.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Hl. Satria Bangsawan, S.E., M.M.

NIP 19610904 198703 1 001



Tanggal Lulus Ujian Ujian Skripsi : 08 Januari 2018

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Andy Ridho Pratama

NPM : 1211011017

Jurusan : Manajemen

Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis Pada PT. Prudential Life Assurance dalam Menghadapi Persaingan di Bandar Lampung

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Hasil penelitian atau skripsi serta sumber informasi atau data adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.
2. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk *hardcopy* dan *softcopy* untuk publikasi ke media cetak maupun elektronik kepada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Tidak akan menuntut atau ganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap Hasil Penelitian atau Skripsi saya ini.
4. Apabila dikemudian hari penelitian skripsi ini dinyatakan plagiat / penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan tata tertib yang berlaku di Universitas Lampung dan sanksi hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat digunakan sebagai mana mestinya.

Bandar Lampung, 15 November 2017

Peneliti



Andy Ridho Pratama

NPM 1211011017

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Peneliti lahir dan dibesarkan di Kota Bandar Lampung, Kelurahan Perumnas Way Kandis, Kecamatan Tanjung Senang, pada tanggal 05 September 1994, merupakan anak pertama dari lima bersaudara pasangan Bapak Edy Ismail Latief, S.E. dan Ibu Ermawati Mzt, S.E.

Pendidikan yang ditempuh oleh peneliti yaitu Taman Kanak-Kanak Karya Utama Bandar Lampung pada tahun 1999 hingga 2000. Kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Dasar di SD Al-Azhar Bandar Lampung pada tahun 2000 hingga 2006. Peneliti kemudian melanjutkan pendidikan jenjang Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 29 Bandar Lampung pada tahun 2006 hingga 2009. Selanjutnya Peneliti melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 5 Bandar Lampung pada tahun 2009 hingga 2012.

Pada tahun 2012, peneliti terdaftar sebagai mahasiswa S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Lampung dan mengambil konsentrasi Manajemen Bisnis. Peneliti melaksanakan kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Margasari, Kecamatan Labuhan Maringgai, Kabupaten Lampung Timur pada tahun 2016.

MOTTO

Di dunia ini jangan terlalu bergantung pada seseorang, karena bahkan bayanganmu sendiri akan meninggalkanmu saat kamu dalam gelap.

(Ibnu Taimiyah)

Seseorang bisa duduk di tempat teduh sekarang, karena seseorang telah menanam pohon sejak lama.

Belajar dari kemarin, hidup untuk hari ini, berharap untuk hari esok. Dan yang terpenting adalah jangan sampai berhenti bertanya.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin

Terima kasih atas nikmat dan rahmat yang telah Allah SWT berikan kepadaku

Kupersembahkan karya ini kepada

Orang Tuaku Tercinta

(Bapak Edy Ismail Latief, S.E. dan Ibu Ermawati Mzt, S.E.)

Terima kasih atas segala dukungan moril maupun materil serta doa yang tiada henti untuk kesuksesanku, karena tiada kata seindah lantunan doa dan tiada doa yang paling khusyuk selain do'a yang terucap dari kedua orang tua. Terima kasih atas segala do'a, dukungan, dan pengorbanan yang telah engkau berikan. Terimalah persembahan bakti dan cintaku untuk bapak dan ibu tercinta.

SANWACANA

Bismillahirrohmanirrohim,

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “**Analisis Strategi Bisnis Pada PT. Prudential Life Assurance dalam Menghadapi Persaingan di Bandar Lampung)**” sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Pada kesempatan ini perkenankanlah peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam proses penyusunan skripsi.

Peneliti ingin mengucapkan terima kasih terutama kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Hj. R.R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Yuningsih, S.E., M.M. selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

4. Ibu Dr. Hj. R.R. Erlina, S.E., M.Si., selaku Pembimbing Utama skripsi yang telah memberikan ide, motivasi, tenaga, waktu, gagasan, saran serta sumbangan pemikiran dalam penelitian skripsi ini.
5. Ibu Dwi Asri Siti Ambarwati, S.E., M.Sc., selaku Pembimbing Pendamping yang telah membimbing dengan sabar, penuh pengertian dan memberikan pengarahan kepada peneliti selama penelitian skripsi ini.
6. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku penguji skripsi, yang telah meluangkan waktu dan bersedia menghadiri seminar proposal, seminar hasil dan ujian komprehensif saya serta saran yang sangat membantu hingga bisa terselesaikan skripsi ini.
7. Bapak Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si., selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan perhatian, bimbingan, dukungan dan saran yang sangat membantu selama peneliti menjalani masa kuliah.
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmunya serta membimbing peneliti selama masa kuliah.
9. Bapak dan Ibu Staf Administrasi serta karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah membantu peneliti dalam segala proses administrasi.
10. Adik-adikku yang kusayangi Anjani Dewi Putri, Andini Tarisa Anjelina, Arie Ricky Pratama dan Ade Ricko Pratama yang memberikan dukungan, kasih sayang, cinta, semangat dan doa yang selalu terpanjatkan kepada Allah SWT demi keberhasilan dan kesuksesan peneliti.

11. Indah Lestari, S.E. yang telah banyak membantu dan menemani penulis dalam menyelesaikan skripsi. Terima kasih atas dukungan dan semangat yang diberikan ketika penulis dalam keadaan jenuh.
12. Rekan-rekan S1 Manajemen angkatan 2012 dan rekan-rekan kelas konsentrasi Bisnis yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terima kasih atas kebersamaan dalam mewarnai dunia perkuliahan, serta pengalaman yang telah kalian goreskan dalam perjuangan ini.
13. Rekan-rekan KKN Tematik Universitas Lampung Periode Januari – Maret Tahun 2016 Desa Margasari, Kecamatan Labuhan Maringgai, Kabupaten Lampung Timur, atas semua pengalaman semasa melaksanakan tugas di daerah pengabdian yang diberikan kepada Peneliti.
14. Terima kasih untuk Almamaterku Tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
15. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada peneliti yang tidak dapat disampaikan satu persatu, saya ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Semoga segala bantuan, bimbingan, dorongan, dan doa yang diberikan kepada peneliti mendapat ridho dari Allah SWT. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti dan pembaca pada umumnya. Amin.

Bandar Lampung, 15 November 2017
Peneliti

Andy Ridho Pratama
NPM 1211011017

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
HALAMAN JUDUL	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
PERNYATAAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
II. TINJAUAN PUSTAKA KERANGKA PEMIKIRAN	
2.1 Strategi Bisnis	11
2.2 Tahapan Manajemen Strategi	20
2.3 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	22
2.4 Analisis SWOT	26
2.5 Analisis <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	34
2.6 Penelitian Terdahulu	36
2.7 Kerangka Pemikiran	38
III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	39
3.2 Gambaran Umum Objek Penelitian	40
3.3 Data dan Metode Pengumpulan Data	51
3.4 Teknik Analisis Data	52

3.4.1	Analisis Matrik IFE dan EFE	52
3.4.2	Analisis Matrik IE	56
3.5	Analisis Matriks SWOT	57
3.6	Analisis <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	59
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN		
4.1	Analisis Lingkungan Eksternal	61
4.1.1	Politik	61
4.1.2	Ekonomi	62
4.1.3	Sosial	62
4.1.4	Teknologi	63
4.2	Analisis Lingkungan Internal	65
4.2.1	Analisis SWOT	65
4.2.2	Analisis Matrik IFE dan EFE	71
4.2.3	Matrik SWOT	77
4.3	Analisis <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	81
V. SIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Simpulan	85
5.2	Saran	86

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 <i>Top Brand Award</i> Kategori Asuransi Jiwa.....	4
1.2 Rangkuman Laporan Keuangan PT. Prudential Life Assurance	6
2.1 Matrik SWOT	28
2.2 Pilihan Alternatif Strategi	33
2.3 Analisis Matrik EFE.....	42
3.1 Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal.....	53
3.2 Analisis Matrik IFE.....	55
3.3 Analisis Matrik EFE.....	55
3.4 Matriks <i>SWOT</i>	59
4.1 Analisis Lingkungan Eksternal	64
4.2 Identifikasi Faktor Internal.....	67
4.3 Identifikasi Faktor Eksternal	70
4.4 Matrik IFE.....	72
4.5 Matrik EFE.....	73
4.6 Skor Faktor IFE dan EFE.....	74
4.7 Rekap skor IFE dan EFE.....	74
4.8 Pilihan Strategi Perusahaan.....	75
4.9 Matriks Internal Eksternal.....	76
4.10 Matrik SWOT	77
4.11 Matrik QSPM.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar :	Halaman
1.1 Pertumbuhan Laba dan Pendapatan Tahun 2011-2015.....	7
2.1 Grand Strategi	29
2.2 Kerangka pikir.....	38
3.1 Logo Prudential	43
3.2 Struktur Organisasi PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung ...	50
3.3 Matrik Internal Eksternal (IE).....	56
4.1 Matriks <i>Grand Strategy</i>	75

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian
2. Hasil Kuesioner Faktor Internal
 1. Hasil Kuesioner Pembobotan Faktor Internal Perusahaan
 2. Hasil Perhitungan Pembobotan Faktor Internal
 3. *Rating* Faktor Internal
3. Hasil Kuesioner Faktor Eksternal
 1. Hasil Kuesioner Pembobotan Faktor Eksternal
 2. Hasil Perhitungan Pembobotan Faktor Eksternal
 3. *Rating* Faktor Eksternal
4. Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Krisis ekonomi global yang melanda dunia saat ini, telah membuat perubahan dalam perilaku dan gaya hidup konsumen terutama dalam pola menabung dan berinvestasi, menghindari ataupun meminimalisir resiko yang ada didalam kehidupan atau aktivitas sehari-hari bagi setiap individu ataupun perusahaan sangatlah penting, karena dengan meminimalisir resiko yang ada kita dapat mengurangi tanggungan ataupun kerugian dalam suatu kehidupan dan juga usaha yang sedang kita jalankan. Banyak hal yang tidak dapat diprediksi secara pasti, seperti akan terjadinya resiko bencana alam, kecelakaan, hingga kematian dari aktivitas yang sedang kita jalani sehari-hari. Risiko-resiko tersebut dapat diartikan sebagai ketidakpastian atas sesuatu yang dapat menimbulkan kerugian di masa depan, hal tersebut membuat banyaknya perusahaan asuransi yang berdiri untuk menjadi sebuah perlindungan dan dapat meminimalisasi kerugian secara tepat dan benar.

Menurut UU RI No. 2 Tahun 1992: Asuransi adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih, dimana pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi, untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan, atau kehilangan keuntungan yang

diharapkan. Atau, tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggungjawabkan (UU RI No. 2 Tahun 1992).

Perkembangan asuransi di Indonesia saat ini menunjukkan peningkatan yang cukup menjanjikan, salah satunya dapat dilihat dari data Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) menyatakan bahwa total pendapatan premi industri asuransi jiwa pada kuartal kedua 2015 meningkat 26,6% dan premi lanjutan sebesar 24,4%, kekuatan industri asuransi jiwa ditunjukkan pula oleh jumlah investasi yang meningkat 21% menjadi Rp.320,21 triliun yang secara langsung turut meningkatkan total asset sebesar 23,2 % menjadi Rp.368,52 triliun (AAJI, 2016).

Menurut riset pemeringkatan perusahaan asuransi jiwa yang dilakukan oleh Infobank terdapat 126 perusahaan asuransi namun hanya 43 perusahaan asuransi yang tergolong baik dan bisa mendapatkan pemeringkatan, jasa asuransi terdiri dari tiga jenis, yaitu asuransi kerugian, asuransi jiwa, dan asuransi sosial. Pertama, asuransi kerugian adalah asuransi yang melindungi harta benda, kepentingan keuangan, tanggung jawab hukum dan asuransi diri. Kedua, asuransi jiwa adalah suatu kerja sama antara orang-orang yang menghindarkan atau meminimalkan risiko yang diakibatkan oleh risiko kematian, hari tua, dan kecelakaan. Ketiga, asuransi sosial adalah program asuransi wajib yang diselenggarakan pemerintah berdasarkan Undang-Undang (<https://asuransime.com>, 2017).

Semakin banyak perusahaan asuransi yang bermunculan baik di dalam maupun di luar negeri, dan semakin variatif produk-produk yang ditawarkan, maka perusahaan asuransi dituntut untuk selalu berbenah secara serius jika tidak ingin tenggelam ditengah persaingan. Salah satu produk asuransi yang paling banyak diminati oleh masyarakat Indonesia pada umumnya dan masih mendominasi di bisnis asuransi pada tahun 2015 adalah Produk unit link.

Produk unit link adalah produk asuransi yang dirancang dengan mengkaitkan (*linked*) produk asuransi jiwa dengan instrument investasi. Tujuannya adalah sebagai produk alternatif yang memberikan keleluasaan bagi para pemegang polis untuk mengakses secara langsung keuntungan investasinya (Ganie, 2011). Perusahaan asuransi yang memiliki andil di dalam upaya memperkenalkan produk unit link di Indonesia yang pertama salah satunya yaitu PT. Asuransi Prudential, yang kemudian di ikuti dan di sempurnakan oleh perusahaan asuransi lainnya.

Sejak meluncurkan produk asuransi yang dikaitkan dengan investasi (unit link) pertamanya di tahun 1999, Prudential Indonesia merupakan pemimpin pasar untuk produk tersebut di Indonesia. Di samping itu, Prudential Indonesia juga menyediakan berbagai produk yang di rancang untuk memenuhi dan melengkapi setiap kebutuhan para nasabahnya di Indonesia.

PT. Prudential Life Assurance didirikan di Indonesia pada Tahun 1995, PT. Prudential Life Assurance (Prudential Indonesia) merupakan bagian dari Prudential plc, group jasa keuangan berbasis di London, Inggris yang telah memiliki pengalaman lebih dari 160 tahun. Melalui penggabungan pengalaman internasional Prudential di bidang asuransi jiwa dengan pengetahuan tata cara

bisnis lokal, Prudential Indonesia berkomitmen untuk menyediakan produk investasi terbaik di kelasnya, tabungan dan perlindungan asuransi untuk seluruh masyarakat Indonesia (<http://www.prudential.co.id>, 2017).

Salah satu kota yang menjadi pangsa pasar PT. Prudential Life Assurance adalah kota Bandar Lampung, Bandar Lampung memiliki banyak perusahaan yang menawarkan produk utamanya berupa asuransi jiwa. Hal ini memungkinkan nasabah untuk lebih selektif dalam menentukan produk asuransi jiwa yang ditawarkan, serta memberikan alternatif pada nasabah untuk memilih produk dan memutuskan pada perusahaan asuransi mana ia akan menjadi nasabah. Terdapat beberapa perusahaan asuransi lainnya yang menjadi pesaing Prudential Life Assurance diantaranya yaitu, AJB Bumiputera 1912, AXA Life Indonesia, Jiwasraya, Manulife Indonesia, dan Allianz Life Indonesia, masing-masing asuransi jiwa memiliki popularitas tersendiri, yang dapat dari hasil top brand index selama beberapa tahun terakhir pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Top Brand Award Kategori Asuransi Jiwa

Perusahaan	Top Brand Index (%)				
	2012	2013	2014	2015	2016
Prudential Life Assurance	26,90%	23,60%	24,50%	29,60%	33,10%
AJB Bumiputera 1912	10,80%	11,70%	10,40%	10,50%	11,10%
Manulife Indonesia	6,60%	3,90%	3,30%	8,00%	7,00%
Jiwasraya	8,30%	5,30%	2,40%	5,80%	5,80%
AXA Life Indonesia	10,50%	8,20%	8,70%	9,00%	3,70%
Allianz Life Indonesia	3,70%	4,30%	3,90%	5,40%	3,20%
Lain-lain	33,20%	43%	46,80%	31,70%	36,10%

Sumber: www.topbrand-award.com diakses pada tanggal 16 April 2017)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa pada awal Tahun 2012 Prudential Life Assurance selalu menempati posisi pertama dalam hal merek, hal ini dikarenakan PT

Prudential Life Assurance selalu bertujuan untuk mempertahankan nasabahnya dalam menjalankan setiap aktivitas bisnisnya dan berupaya untuk meningkatkan loyalitas. Demi meningkatkan loyalitas nasabah yang kuat, Prudential berusaha untuk selalu menjalin hubungan yang baik dengan nasabah yang saling menguntungkan antara nasabah dan perusahaan. Hal tersebut akan meningkatkan kepercayaan dan komitmen di benak nasabah untuk selalu berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan yang salah satunya melalui produk asuransi jiwa.

Persaingan antara perusahaan asuransi tersebut di atas membuat perusahaan harus memperhatikan keinginan dan kebutuhan konsumen agar perusahaan dapat memenangkan persaingan pasar. Menurut Kotler dan Amstrong (2013:33) penentuan kebutuhan, keinginan, minat pasar sasaran serta memberikan kepuasan konsumen dengan efektif dan efisien merupakan tugas dalam mengelola pemasaran perusahaan sehingga perusahaan dapat memenangi persaingan. Perusahaan harus memiliki strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan, terutama mencari solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat ini.

Menurut David (2012:17) strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Sedangkan menurut Kotler dan Amstrong (2013:25) Strategi merupakan proses manajerial dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan yang dihasilkan, sehingga bisa mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan.

Sejak peluncuran produk asuransi yang terkait produk investasi pertamanya di tahun 1999, Prudential Indonesia telah menjadi pemimpin pasar untuk kategori produk inovatif ini. Prudential Indonesia juga menawarkan variasi produk dan layanan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan keuangan para nasabah Indonesia yang beragam (<http://www.prudential.co.id>). Sebagai pemimpin pasar, Prudential Indonesia selalu berusaha untuk menyediakan produk unit link yang dirancang untuk memenuhi dan melengkapi kebutuhan nasabahnya, dalam setiap tahap kehidupan, mulai dari usia kerja, pernikahan, kelahiran anak, pendidikan anak, dan masa pensiun.

Berbagai layanan yang di tawarkan, maka Prudential selalu mengalami peningkatan pendapatan di setiap tahunnya yang dapat di lihat dari data laporan keuangan Prudential sebagai berikut:

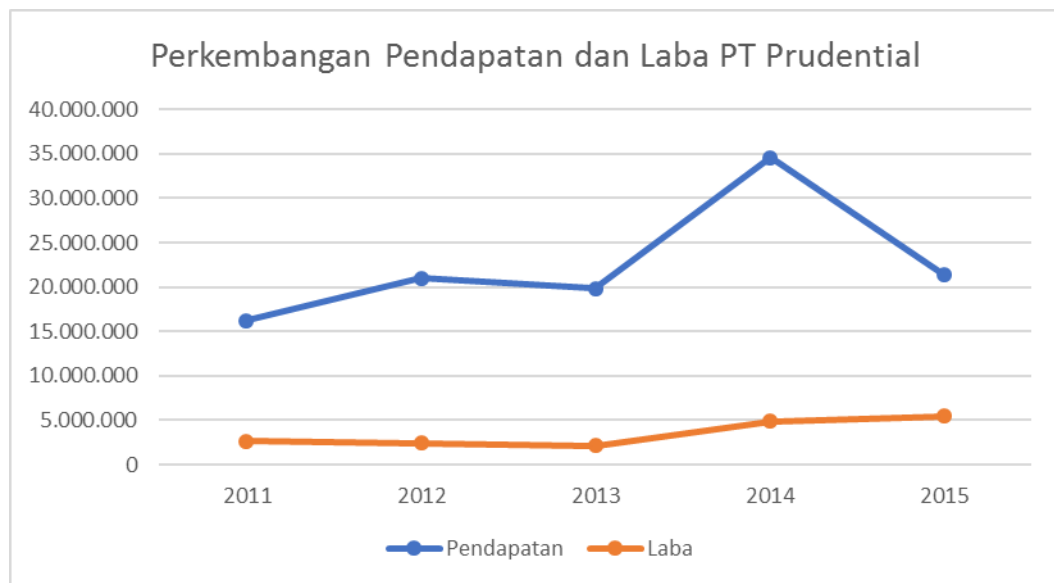
Tabel 1.2.
Rangkuman Laporan Keuangan PT. Prudential Life Assurance Tahun 2011-2015
(dalam juta Rupiah)

Indikator	2011	2012	2013	2014	2015
Asset	30.959.394	37.871.156	41.615.455	56.466.341	55.937.385
Liabilitas	26.525.794	32.887.470	36.701.030	49.153.247	47.105.848
Ekuitas	4.334.322	4.983.886	4.914.425	7.019.665	8.414.856
Pendapatan	16.208.833	21.023.979	19.805.183	34.559.117	21.349.033
Laba	2.652.781	2.446.878	2.127.439	4.862.990	5.445.498

Sumber: Laporan Keuangan PT. Prudential Life Assurance 2011-2015

Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa terjadi peningkatan asset dari Tahun 2011 sampai 2015 dengan jumlah total kekayaan (*asset*) pada tahun 2015 sebesar 55.937.385, mengalami penurunan dari Tahun 2014 dengan asset sebesar 56.466.341, sedangkan ekuitas (modal) perusahaan dari Tahun 2013 sampai dengan Tahun 2015 selalu mengalami peningkatan, tetapi indikator lain yaitu laba

berfluktuatif dan cenderung meningkat pada Tahun 2015, total aset yang tumbuh signifikan menunjukkan kekuatan lembaga maupun perusahaan asuransi jiwa dalam memenuhi kewajiban kepada nasabahnya, dan membuktikan bahwa tingkat atau rasio solvabilitas cukup baik. Pertumbuhan tersebut membawa pengaruh besar terhadap jumlah pertumbuhan laba dan pendapatan yang dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut



Gambar 1.1 Pertumbuhan Laba dan Pendapatan Tahun 2011-2015
Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan grafik tersebut laba cenderung meningkat disetiap tahunnya, tetapi pendapatan pada Tahun 2015 jauh menurun dibandingkan pendapatan Tahun 2014, hal ini merupakan ancaman karena pendapatan menjadi salah satu faktor pendorong peningkatan nilai premi. Prudential sebagai *market leader* harus terus mampu mempertahankan posisinya dan terus dengan cara menerapkan strategi bisnis yang tepat. Tidak hanya itu, Prudential mempunyai faktor internal yang baik untuk kemajuan perusahaannya, salah satunya adalah dengan diluncurkannya layanan *PRUhospital friends* yang membantu nasabah ketika harus menjalani

rawat inap di rumah sakit, selain itu terus berkontribusi kepada masyarakat melalui penguatan infrastruktur industri asuransi nasional dan mempromosikan literasi keuangan ke berbagai penjuru Indonesia.

Faktor intern yang dimiliki PT. Prudential Life Assurance tersebut bertujuan agar kesejahteraan sosial yang sangat penting untuk tahapan kehidupan agar terjamin dan berjalan dengan baik yang mampu mengecilkan resiko-resiko masalah kehidupan. PT. Prudential Life Assurance mampu memasarkan produk jasanya dengan baik melalui pelayanan nasabah yang baik dan berkomitmen, menjalin kerjasama dengan perusahaan jasa asuransi lainnya di dunia, menyediakan produk-produk asuransi yang di butuhkan masyarakat untuk masa kini dan masa yang akan datang, serta mampu memberikan contoh asuransi bagi kesejahteraan tenaga kerja mereka.

Perusahaan yang memiliki strategi yang baik akan mampu menghadapi persaingan, dalam hal ini maka perlu dievaluasi terhadap keadaan dan kondisi riil perusahaan. Analisis yang dapat di gunakan adalah analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2014:18) Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*) dan peluang (*Opportunities*) namun, secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Analisis SWOT mencakup lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Secara internal kerangka kerjanya menguraikan kekuatan dan kelemahan pada dimensi kunci misalnya kinerja keuangan dan sumberdaya; sumberdaya manusia, fasilitas dan kapasitas produksi; pangsa pasar,

persepsi pelanggan terhadap kualitas produk, harga dan ketersediaan produk; organisasi komunikasi. Penilaian terhadap lingkungan eksternal termasuk informasi pasar, pelanggan dan persaingan, kondisi ekonomi tren sosial, teknologi dan peraturan pemerintah. Keputusan manajemen menghasilkan daya saing bagi perusahaan di masa depan.

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, sehingga penulis mengadakan penelitian di PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung yang ber-alamat di Jl Diponegoro No 77 A, Kota Bandar Lampung dengan judul “**Analisis Strategi Bisnis pada PT. Prudential Life Assurance dalam Menghadapi Persaingan di Bandar Lampung**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan persaingan bisnis di dunia asuransi serta adanya penurunan pendapatan pada Tahun 2015 yang merupakan ancaman karena pendapatan menjadi salah satu faktor pendorong peningkatan nilai premi. PT. Prudential Life Assurance harus berhati-hati dalam memilih strategi bisnis yang terbaik dan di selaraskan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sehingga perusahaan dapat terus termotivasi dalam memenangkan persaingan bisnis. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas. Maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana strategi bisnis yang tepat untuk PT. Prudential Life Assurance di Bandar Lampung dalam menghadapi persaingan?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merekomendasikan alternatif strategi utama pada PT. Prudential Life Assurance di Bandar Lampung dalam menghadapi persaingan bisnis.

1.4.2 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi tambahan bagi PT. Prudential Life Assurance sendiri.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan bagi mereka yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Khususnya analisis SWOT dan yang berkaitan dengan strategi bisnis di perusahaan asuransi.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pembaca dan dapat memberikan informasi bagi penelitian lain yang berkaitan dengan bidang bisnis.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Strategi Bisnis

2.1.1 Pengertian Strategi Bisnis

Menurut David (2012:17) strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Hal ini sejalan dengan Hunger dan Wheelen (2011:16) bahwa strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya, sedangkan menurut Heizer dan Render (2009:51) strategi adalah rencana suatu organisasi untuk mencapai misi dan tujuan.

Menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2014:4) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” dan bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Berdasarkan definisi dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah sebuah kegiatan yang biasa dilakukan oleh para pelaku bisnis untuk

memperoleh keunggulan bersaing. Masing-masing pelaku mempunyai beragam metode, struktur dan sistematika yang beragam. Strategi bisnis perusahaan mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetahuan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*.

2.1.2 Tingkatan strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:24) perusahaan bisnis multidivisional yang besar biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu korporasi, bisnis, dan fungsional.

1. Strategi Korporasi

Strategi di tingkat korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah:

- a. Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
- b. Arus keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari divisi-divisi perusahaan.
- c. Hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk berupa barang atau jasa

perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis divisi mungkin menekankan pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan. Strategi bisnis juga sebaiknya mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi. Strategi bisnis (persaingan) merupakan salah satu dari *overall cost leadership*, atau diferensiasi.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional menekankan terutama untuk memaksimalkan sumber daya produktif. Departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka untuk memperbaiki kinerja. Sebagai contoh, strategi khas dari departemen pemasaran adalah mengembangkan cara untuk meningkatkan penjualan pada tahun sekarang agar lebih besar daripada tahun sebelumnya. Dengan menggunakan strategi fungsional pengembangan pasar, departemen pemasaran berusaha menjual produk yang ada sekarang kepada pelanggan yang berbeda pada pasar yang ada atau kepada pelanggan baru di wilayah geografis yang baru.

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:262) strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari setiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian manufaktur peduli dengan pengembangan sebuah strategi yang menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas keluarannya. Pemasaran berkepentingan dengan pengembangan strategi yang meningkatkan penjualan. Strategi-strategi fungsional semacam itu perlu

dikembangkan apabila manajer fungsional ingin mengimplementasikan strategi perusahaan dan divisional dengan tepat. Menurut Hunger dan Wheelen (2011:271) pilihan strategi fungsional diantaranya:

A. Pemasaran

- a. Ekspansi penjualan ke dalam kelompok pelanggan baru, misalnya ekspansi geografis, perluasan lini produk, pengembangan produk baru.
- b. Meningkatkan penetrasi segmen pasar konsumen yang sudah ada, misalnya membuat produk pesanan khusus, mencari bauran harga dan layanan untuk memberikan keunggulan kompetitif, mencari teknik promosi untuk mengimbangi iklan kompetitif.
- c. Mempertahankan pangsa pasar, misalnya meniru dan tidak melakukan inovasi, menawarkan layanan khusus pada pelanggan.

B. Keuangan

- a. Pinjaman jangka pendek, misalnya batas kredit, nota bank atau piutang dagang.
- b. Pinjaman jangka panjang, misalnya obligasi, surat utang atau surat-surat komersial.
- c. Pendanaan ekuitas, misalnya penempatan swasta, atau penempatan pemerintah.
- d. Pendanaan ulang, misalnya likuidasi utang dengan menjual saham, membeli saham *treasury*, atau membagi saham.

- e. Kebijakan dividen, misalnya menaikkan pembagian dividen, mengurangi pembagian deviden atau menghentikan pembagian dividen.

C. *Research and development (R and D)*

- a. Meningkatkan atau mengurangi pendanaan.
- b. Membaurkan usaha dasar dan aplikasi.
- c. Menekankan bauran produk dan teknologi proses.

D. Operasi

- a. Memperluas kapasitas produksi yang ada.
- b. Membangun kapasitas produksi baru.
- c. Menambah jam kerja atau giliran.
- d. Mengurangi persediaan.
- e. Mendapatkan sumber impor baru.
- f. Mengganti bahan.
- g. Sentralisasi pembelian.
- h. Negosiasi biaya yang lebih rendah.
- i. Menggunakan konsep tim.
- j. Superotomasi dengan robot dan komputer.

E. Sumber daya manusia

- a. Membentuk program pengembangan manajemen.
- b. Menghubungkan jalur karir kepada strategi perusahaan dan bisnis.
- c. Menggunakan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan internal atau eksternal.
- d. Membuat pusat penilaian untuk seleksi dan pengembangan.

F. Sistem informasi

- a. Meningkatkan prosesor sentral *mainframe*.
- b. Menggunakan sistem dukungan perangkat lunak tersentralisasi.
- c. Menggunakan sistem dukungan perangkat lunak terdesentralisasi.

2.1.3 Pengertian Strategi Bersaing

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:4) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian.

Hariadi (2005:97) strategi bersaing perusahaan merupakan langkah- langkah strategi yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan bertahan terhadap terhadap tekanan persaingan. Keunggulan bersaing dalam pasar akan

memudahkan perusahaan untuk meraih keuntungan lebih besar daripada pesaing dan memberikan kesempatan hidup lebih lama dalam persaingan. Strategi perusahaan dapat dijalankan secara ofensif atau defensif atau dilakukan bergantian sesuai dengan kondisi di lapangan. Strategi bersaing mencakup berbagai manuver taktik jangka pendek untuk mengelabui lawan, menjegal untuk menahan laju serangan lawan yang semuanya ditujukan untuk memenangkan pertempuran maupun peperangan.

Hariadi (2005:97) selanjutnya membedakan antara strategi bersaing dan strategi bisnis, strategi bisnis tidak hanya semata berkaitan dengan bagaimana bersaing dengan lawan bisnis ataupun kekuatan-kekuatan dalam pasar, melainkan juga mencakup strategi dalam fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan, dan bagaimana respon manajemen terhadap perubahan kondisi industri yang menyangkut banyak hal yang tidak semata-mata persaingan saja. Sementara itu, strategi bersaing hanya fokus pada rencana tindakan manajemen untuk bersaing dengan sukses dan memberikan nilai yang sangat bagus pada konsumen.

Menurut Porter (2007:33) inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya walaupun lingkungan yang sangat relevan sangat luas. Mencakup kekuatan-kekuatan sosial dan juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek kunci dari lingkungan perusahaan adalah industri-industri dimana perusahaan tersebut bersaing.

Strategi jangka panjang seharusnya diperoleh dari suatu usaha perusahaan untuk mencari keunggulan bersaing berdasarkan salah satu dari ketiga strategi generik. Strategi generik tersebut adalah:

1. Strategi keunggulan biaya menyeluruh

Pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat serta meminimalkan biaya-biaya dalam bidang litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. Biaya yang relatif lebih rendah dari pesaingnya akan menjadi faktor utama yang menjiwai keseluruhan strategi pemasaran, meskipun mutu pelayanan dan bidang-bidang jasa lainnya tidak dapat diabaikan.

Porter (2007:122) berpendapat bahwa dengan memiliki biaya rendah akan membantu perusahaan mendapatkan laba diatas rata-rata dan memberikan perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing karena biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapatkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka dari persaingan.

Posisi biaya yang lebih rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk atau jasa pengganti, sehingga posisi biaya rendah dapat melindungi perusahaan dari lima kekuatan persaingan karena kekuatan tawar-menawar hanya akan terus mengikis laba sampai para pesaing mengalah. Investasi seperti ini merupakan prasyarat untuk mempertahankan posisi biaya rendah.

2. Strategi diferensiasi

Strategi ini adalah strategi untuk mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dengan menciptakan suatu produk atau jasa baru yang dirasakan oleh seluruh industri sebagai sesuatu yang unik. Pendekatan ini bukan hanya untuk meningkatkan mutu fisik dari produk atau jasa saja, tetapi juga dapat menciptakan nilai tertentu bagi pembeli. Strategi ini merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan

keuntungan di atas rata-rata dalam suatu industri, karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk lima kekuatan persaingan meskipun caranya berbeda dengan strategi keunggulan biaya menyeluruh.

Penggunaan strategi ini bukan berarti bahwa perusahaan mengabaikan faktor biaya, tetapi biaya bukanlah target utama. Diferensiasi terkadang akan menghambat pencapaian tujuan untuk memperoleh bagian pasar yang tinggi, karena hal ini dapat mengakibatkan produk yang dihasilkan eksklusif dan tidak semua pelanggan mampu atau mau membayar dengan harga yang lebih tinggi.

3. Strategi fokus

Strategi generik yang terakhir adalah fokus, memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik.

Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang pesaing lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini atau bahkan mencapai kedua-duanya.

Strategi fokus ini meskipun untuk tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan strategi ini, sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut ditarget pasarnya yang lebih sempit.

2.2 Tahapan Manajemen Strategi

Menurut David (2012:6) proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

2.2.1 Formulasi strategi

Tahap memformulasikan strategi antara lain menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai.

2.2.2 Implementasi strategi

Tahap mengimplementasikan strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan modal, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi sering disebut sebagai “*action stage*” dari manajemen strategis. Pengimplementasian strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menterjemahkan strategi yang sudah diformulasikan menjadi aksi.

2.2.3 Evaluasi strategi

Tahap mengevaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu untuk mengetahui ketika ada strategi yang sudah diformulasikan tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi memiliki tiga aktivitas yang fundamental, yaitu mereview faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa, dan mengambil langkah korektif.

2.2.4 Jenis-jenis Strategi Alternatif

Strategi alternatif menurut David (2012:251):

1. Integrasi ke depan, memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributornya atau peritel.
2. Integrasi ke belakang, mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.
3. Integrasi horizontal, mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.
4. Penetrasi pasar, mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik.
5. Pengembangan pasar, memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.

6. Pengembangan produk, mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.
7. Diversifikasai terkait, menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan.
8. Diversifikasi tak terkait, menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan.
9. Penciutan, pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
10. Divestasi, penjualan satu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
11. Likuidasi, penjualan seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

2.3 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

2.3.1 Analisa Lingkungan Eksternal

Menurut Pearce dan Robinson (2008:16) lingkungan eksternal perusahaan terdiri atas seluruh kondisi serta kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategi dan menentukan situasi kompetitif. Model manajemen strategi membagi lingkungan eksternal dalam tiga segmen interaktif: Lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasi. Menurut David (2012:123) faktor utama eksternal yang penting untuk mencapai tujuan jangka panjang maupun tahunan, terukur dan hierarkis dalam pengertian bahwa beberapa akan berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan dan yang lain akan berfokus pada area fungsional atau

divisional tertutup. Faktor eksternal paling penting harus dikomunikasikan dan didistribusikan secara luas dalam organisasi baik peluang maupun ancaman dapat menjadi faktor eksternal utama. Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang semakin keras. Untuk memahami lingkungan umum, perusahaan melibatkan diri dalam suatu proses yaitu sebagai analisis lingkungan eksternal. Faktor –faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal adalah:

1. Faktor ekonomi

Menurut Pearce dan Robinson (2008:112-113) faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian di mana suatu perusahaan beroperasi, karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, maka setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya

2. Faktor sosial, budaya, demografi, dan lingkungan

Menurut Purwanto (2006:86-87) penduduk di negara berkembang memiliki komposisi penduduk yang cenderung masih muda, hal ini menguntungkan karena pangsa pasar yang besar dan pekerja yang murah. Faktor sosial ekonomi terpusat pada nilai dan sikap orang, pelanggan dan karyawan yang dapat mempengaruhi strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa.

3. Faktor politik, pemerintah, dan hukum

Menurut Pearce dan Robinson (2008:118) arah kebijakan, dan stabilitas politik pemerintah dan hukum menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari

faktor politik agar bisnis dapat berkembang adalah stabilitas pemerintah, dengan sistem perpajakan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, undang-undang tentang lingkungan, dan perburuhan.

4. Faktor teknologi

Menurut Pearce dan Robinson (2008:118) kekuatan teknologi untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan akan produk baru atau akan perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran.

5. Lingkungan industri

Porter dalam David (2012: 130), hakikat persaingan suatu industri ini dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu:

- a. Kemungkinan masuknya pesaing baru
- b. Persaingan antar perusahaan dalam industri
- c. Potensi pengembangan produk substitusi
- d. Kekuatan tawar menawar penjual/pemasok
- e. Kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen.

Pemahaman tentang hakikat dan dampak lima hal tersebut sangat penting bagi para pengambil keputusan strategis dalam perusahaan, bukan hanya agar mereka mampu merumuskan strategi, misi, dan kebijakan yang tepat, akan tetapi agar mereka juga mampu memanfaatkan peluang yang timbul di masa yang akan datang.

2.3.2 Analisa Lingkungan Internal

Menurut David (2012:178) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:

1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukkan staf dan pengendalian.

2. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran: (1) analisis pelanggan, (2) penjualan produk/jasa, (3) perencanaan produk dan jasa, (4) penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, dan (7) analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi ini akan membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

3. Keuangan

Kondisi keuangan sering dijadikan ukuran tunggal terbaik dalam menentukan posisi persaingan. Kondisi keuangan perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

4. Produksi dan operasi

Produksi dan operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output yang berupa barang dan jasa. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan input, proses dan output.

2.4 Analisis SWOT

Membuat suatu rencana kita harus mengevaluasi faktor eksternal maupun faktor internal. Analisis faktor-faktor haruslah menghasilkan adanya kekuatan (*strength*) yang dimiliki oleh suatu organisasi, serta mengetahui kelemahan (*weakness*) yang terdapat pada organisasi itu. Analisis terhadap faktor eksternal harus dapat mengetahui kesempatan (*opportunity*) yang terbuka bagi organisasi serta dapat mengetahui pula ancaman (*treath*) yang dialami oleh organisasi. Analisis untuk mengetahui *strength*, *weaknesses*, *opportunity* dan *treath* sering disebut analisis SWOT yang merupakan singkatan dari keempat hal tersebut (Rangkuti 2014:32)

Setelah kita mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan yang terbuka, serta ancaman-ancaman yang dialaminya, maka kita dapat menyusun suatu rencana atau strategi yang mencakup tujuan yang telah ditentukan. Konsep dasar pendekatan SWOT tampaknya sederhana, yaitu apabila kita dapat mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi kita dan mengetahui peluang (*opportunity*) dari luar organisasi yang menguntungkan serta ancaman (*treath*) di dalam organisasi yang merugikan organisasi atau perusahaan.

Berkenaan dengan pilihan strategi sebagaimana terungkap di atas, kita akan mengkaji penentuan pilihan melalui matriks kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman

strength, weakness, opportunity, dan treath matrix). Melalui alat bantu ini suatu perusahaan dapat juga memandang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai suatu kesatuan yang integral dalam perumusan strategi.

Sebelum membuat matriks SWOT, maka kita harus menentukan faktor-faktor strategi internal dan strategi eksternal di perusahaan. Selanjutnya akan disusun pada matriks factor strategi internal (*Internal factors analysis summary*) dan matriks factor strategi eksternal (*external factor analysis summary*). Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan *internal strengths* dan *weakness* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

Salah satu metode atau alat analisis yang digunakan untuk menyusun tentang faktor-faktor strategi perusahaan adalah SWOT Matriks. Matriks ini dinilai mampu menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan harus disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Hal ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategik. Salah satu modal yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah Matriks SWOT.

Tabel 2.1. Matrik SWOT

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

Sumber: Rangkuti (2014: 31)

Keterangan:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar mungkin.

2. Strategi ST

Strategi ini dibuat berdasarkan bagaimana perusahaan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

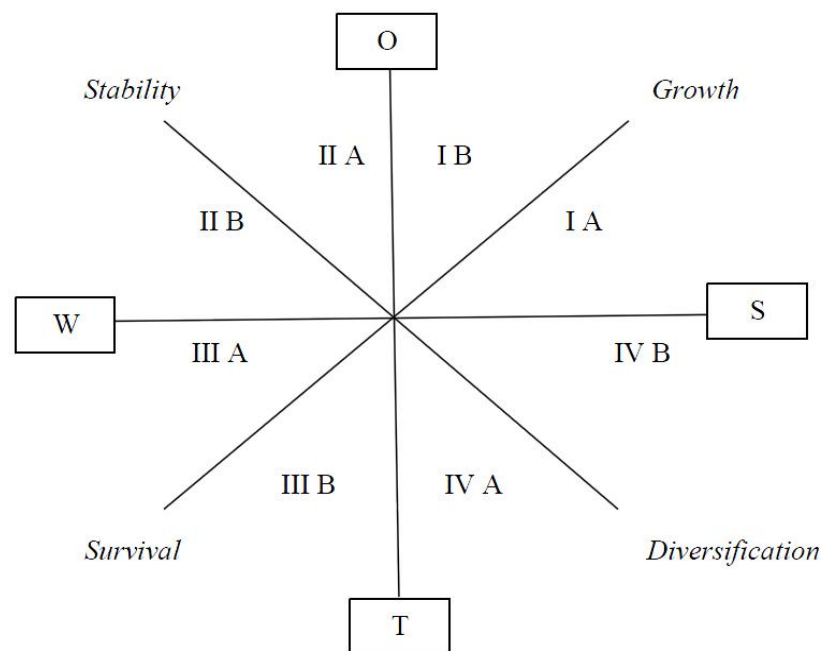
Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta menghindari ancaman yang ada.

2.4.1 Pilihan Alternatif Strategi

Analisis *SWOT* digunakan untuk membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang menghasilkan pilihan strategi.



Gambar 2.1 Grand Strategi.

Sumber: Kinnear dan Taylor, 2000 dalam Rangkuti, 2014.

Posisi pada kuadran I : Faktor eksternal positif yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibanding ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. Suatu lembaga atau institusi memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi prestasi kinerja yang lebih baik sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan suatu lembaga atau institusi dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan peluang yang ada.

Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *growth strategy* dan arah kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi sub kuadrannya. Jika pada kuadran IA, berarti pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat (*rapid growth*), dan jika pada kuadran IB maka pertumbuhan peran perlu dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas (*stable growth strategy*).

Posisi pada kuadran II: Faktor eksternal positif tetapi faktor internal negatif, posisi ini menunjukkan bahwa peluang yang dihadapi masih lebih besar dibanding ancaman yang ada sedangkan di posisi internal, kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif lebih kecil dibanding kelemahannya. Sehingga arah kebijakan yang harus dipilih adalah faktor internal negatif, hal ini berarti bahwa posisi yang dihadapi dalam kondisi lemah, dimana kekuatan atau keunggulan internal cenderung lebih besar. Arah kebijakan yang perlu ditempuh adalah bertahan untuk hidup (*survival strategy*) dalam arti bahwa pelaksanaan

kegiatan tetap dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ada dan berusaha menghindari diri (*turn around strategy*) dari kebijakan-kebijakan yang tidak populer menurut masyarakat atau konsumen (kuadran IIIA), sambil melakukan pembenahan internal dan mencari peluang (*guerilla strategy*) yang memungkinkan untuk perbaikan atas kelemahan-kelemahan internal mempertahankan peran yang telah ada dan berlangsung saat ini secara agresif atau selektif di dalam melaksanakan program kerja yang memang memungkinkan.

Pada kondisi ini arah kebijakan dasar yang harus dilaksanakan adalah menjaga stabilitas terhadap kegiatan yang telah ada dan telah berlangsung. Jika pada kuadran IIA, maka kebijakan yang harus dipilih adalah mempertahankan peran secara agresif (*agresif maintenance*), jika pada kuadran IIB maka kebijakannya adalah mempertahankan peran secara selektif (*selective maintenance strategy*).

Posisi pada kuadran III: Faktor eksternal dan internal sama-sama negatif, kondisi ini memberikan arti bahwa perusahaan tidak lagi memiliki keunggulan bersaing dan pasar juga tidak lagi menyediakan peluang bisnis. Perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memilih strategi mempertahankan hidup (*survival strategy*). Jika pada kuadran IIIA ini ancaman yang datang dari lingkungan bisnis secara relatif tidak lebih besar dibanding dengan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, maka dari itu perusahaan diharuskan memilih strategi penyehatan (*turn around strategy*).

Perusahaan berusaha untuk terus bertahan hidup sembari berusaha terus melakukan penyehatan serta berharap pada perbaikan lingkungan bisnis. Jika pada kuadran IIIB, kelemahan perusahaan tidak seburuk pada kuadran IIIA dan oleh

karena itu sesungguhnya perusahaan dalam batas-batas tertentu masih mungkin melakukan manuver. Akan tetapi di sisi lain, lingkungan bisnis yang dihadapi amat buruk, lebih buruk dibanding kuadran IIIA. Strategi yang diharapkan akan dilakukan adalah perusahaan mencari terobosan baru dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang masih dimiliki untuk mengeksploitasi sisa-sisa peluang pasar yang mungkin masih tersedia.

Posisi pada kuadran IV : Faktor eksternal negatif tetapi faktor internal positif, kondisi ini memberikan arti bahwa peluang yang ada relatif lebih kecil dibanding besarnya ancaman. Namun di sisi internal kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif masih lebih besar dibanding kelemahannya, sehingga yang harus dipilih adalah melaksanakan kebijakan diversifikasi.

Arah kebijakan tersebut diantaranya dapat dilaksanakan dapat dilaksanakan dengan diversifikasi yang terkonsentrasi kepada kebijakan populis (*concentric diversification strategy*), populer dan merupakan prioritas, sambil melaksanakan perbaikan internal yang masih lemah atau kuadran IVA.

Arah kebijakan ini perlu dilaksanakan untuk persiapan melakukan diversifikasi secara luas ke berbagai kegiatan yang memberi peluang perbaikan peran suatu lembaga atau institusi (*conglomerate diversification strategy*) atau kuadran IVB. Secara ringkas, pilihan strategi dapat dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 2.2. Pilihan Alternatif Strategi

Teknis Strategis	Skor	Kuadran	Pilihan Strategi
Growth	$S > O$	I A	Rapid Growth
	$S < O$	I B	Stable Growth
Survival	$W > T$	III A	Turn Around
	$W < T$	III B	Guerilla
Diversification	$S > T$	IV B	Conglomerate
	$S < T$	IV A	Concentric
Stability	$O > W$	II A	Aggressive Maintenance
	$O < W$	II B	Selective Maintenance

Sumber: Kinnear dan Taylor, 2000 dalam Arifah (2009)

2.4.2 Matriks Internal Eksternal (IE)

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal internal yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yakni :

1. Posisi perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai ”Grow” dan ”Build”. Strategi yang cocok bagi perusahaan yang berada pada sel-sel tersebut *Intensive (market penetration, market development, dan product development)* atau *integration (backward integration, forward integration, dan horizontal integration)*.

2. Posisi perusahaan yang berada pada sel III, V, VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi "Hold" dan "Maintain". Strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration*, dan *product development*.
3. Posisi perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, dan IX dapat menggunakan strategi "Harvest" atau "Divestiture".

2.5 Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM (David, 2012, 353):

1. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
2. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
3. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.

4. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score*—AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.
5. Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score*—TAS) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).

6. Hitunglah Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Scores—STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relative satu strategi terhadap strategi yang lain.

2.6 Penelitian Terdahulu

Arifah (2009) Meneliti Analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya menyimpulkan bahwa dari keterangan analisis SWOT dan mengamati kondisi lingkungan yang ada di Bank Bukopin Syari'ah cabang Surabaya, maka penulis dapat mengetahui posisi perusahaan dengan melakukan strategi analisis SWOT karena strategi yang akan digunakan dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan. Strategi yang bagus mungkin saja dilakukan secara buruk dan tetapi menguntungkan, sedangkan strategi yang buruk tetapi dilakukan dengan baik dapat merugikan. Untuk itulah pentingnya sebuah strategi yang tepat, yang akhirnya mengembangkan sebuah perusahaan.

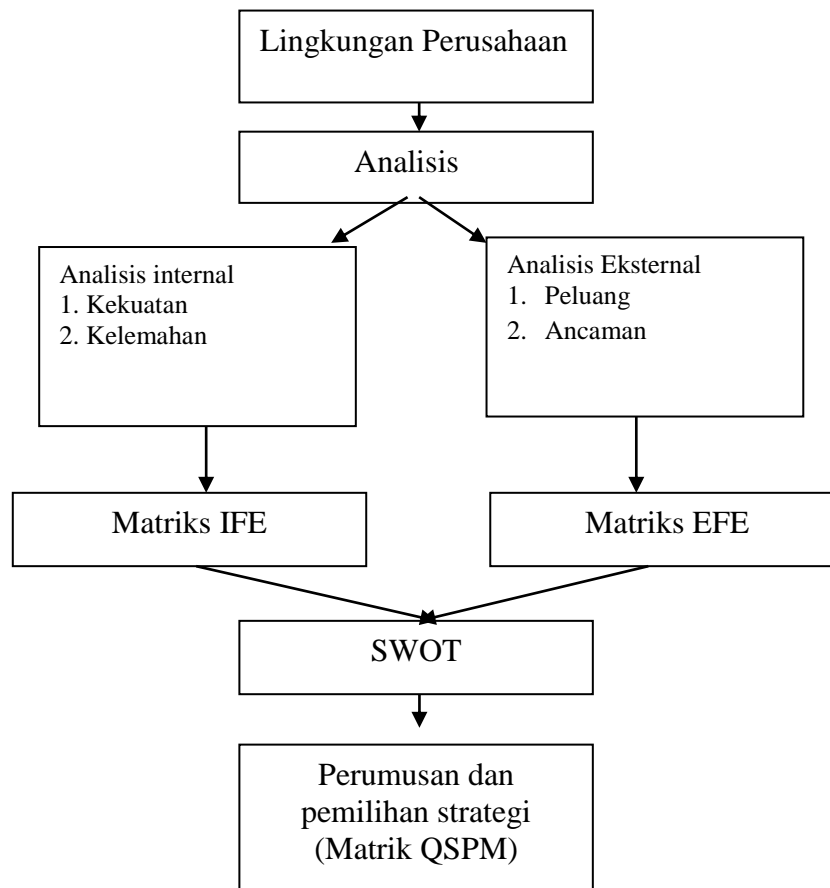
Purba (2010) Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal Produk Roti Unyil Venus. mengetahui posisi bersaing bila dibandingkan dengan pesaing utamanya. merumuskan alternatif strategi yang tepat dengan memperhatikan kondisi lingkungan industri. Metode penelitian kualitatif dengan analisis SWOT, Matriks EFE, IFE, IE, dan QSPM.

Tehrani dan Rahmani (2014) Meneliti evaluasi strategi bersaing pada industri pabrik susu (studi kasus: pabrik susu Amoll Haraz, Iran). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis persaingan industri pabrik susu dan strategi apa yang cocok digunakan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis kompetitif berdasarkan Model Lima Kekuatan Porter.

Ommani (2011) Melakukan penelitian yang berjudul *Strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT) analisis untuk manajemen bisnis sistem pertanian: Kasus pada petani petani gandum di *Shadervan District, Shoushtar Township, Iran* dan metode yang di gunakan adalah *quantitative strategic planning matrix* (QSPM). Berdasarkan hasil dari penelitian yang diidentifikasi strategi yang memainkan peran penting dalam pengembangan sistem pertanian dalam meningkatkan ketahanan pangan di daerah ini.

Jeyaraz et al (2012) Peneliti mengambil judul penerapan SWOT dan *principal component Analysis* di perusahaan tekstil (studi kasus), tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi variabel SWOT dari perusahaan tekstil untuk menemukan variabel SWOT signifikan, dan untuk membentuk matriks SWOT dari perusahaan tekstil. Metode yang digunakan penelitian ini Penelitian deskriptif yang didasarkan pada paradigma kualitatif dan hasilnya adalah Penelitian ini membantu perusahaan untuk mengidentifikasi variabel analisis SWOT, sehingga bisa merencanakan strategi mereka dengan cara yang terfokus.

2.7 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka pikir
Sumber: David (2012)

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis metode penelitian yang dilakukan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian tersebut. Penelitian kualitatif ini dapat digunakan untuk memahami interaksi sosial, misalnya dengan wawancara mendalam sehingga akan ditemukan pola-pola yang jelas. Penelitian yang dilakukan akan menggambarkan analisis *SWOT* dalam strategi pemasaran pada PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung. Pengumpulan data dengan teknik wawancara (*interview*), pengamatan (*observasi*), serta dokumentasi yang digunakan untuk mendukung penelitian ini. Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Penelitian kualitatif berhubungan dengan ide, persepsi, pendapat atau kepercayaan orang yang diteliti dan kesemuanya tidak dapat diukur dengan angka.

3.2 Gambaran Umum Objek Penelitian

3.2.1 Sejarah PT. Prudential Life Assurance

Prudential plc (*Public Limited Company*) merupakan perusahaan jasa keuangan terkemuka asal Inggris yang berdiri sejak tahun 1848. Prudential plc memiliki tujuan untuk membantu masyarakat dalam merencanakan keuangan mereka dan keluarga, dengan cara menyediakan produk-produk untuk mengatasi resiko keuangan yang dipilih. Di Asia, Prudential telah memiliki pengalaman lebih dari 86 tahun dengan dibukanya unit bisnis prudential pertama di Malaysia. Kantor regional Prudential di Asia adalah Prudential Corporation Asia (PCA) di Hongkong yang didirikan tahun 1994. Kini, Prudential di Asia telah berhasil menjadi salah satu grup perusahaan asuransi jiwa terdepan di Asia dengan operasi asuransi jiwa dan pengelolaan dana di 11 negara, yaitu Cina, Filipina, Hongkong, India, Indonesia, Korea, Malaysia, Singapura, Taiwan, Thailand, dan Vietnam.

Di Indonesia, Prudential Indonesia merupakan bagian dari Prudential Plc (*Public Limited Company*) London, Inggris dan menginduk pada kantor regional Prudential Corporation Asia (PCA) yang berkedudukan di Hongkong. Sejak didirikan pada tahun 1995, Prudential Indonesia telah menerima berbagai penghargaan, salah satunya adalah penghargaan sebagai "*lifetime achievement award for best life insurance company*" dari majalah investor pada tahun 2007. Di tahun 2011, Prudential Indonesia mendapatkan berbagai penghargaan dari media massa salah satunya adalah penghargaan dari *Marketers Community* sebagai "*Indonesia Brand Champion 2011-The Most Popular Brand Of Unit Link Insurance*", "*Indonesia Brand Champion 2011-The Best Customer Choice Of Unit Link Insurance*" dan "*Indonesia Brand Champion 2011-The Best*

Customer Choice Of Islamic Life Insurance”. Dari berbagai penghargaan yang telah diraih tersebut membuktikan PT. Prudential Life Assurance sebagai salah satu perusahaan asuransi terkemuka di Indonesia.

3.2.2. Visi dan Misi PT. Prudential Life Assurance

Sebagai salah satu perusahaan asuransi yang terbesar dan terkemuka di Indonesia, PT. Prudential Life Assurance memiliki visi dan misi bagi *shareholder* maupun *stakeholder*. Hal ini ditujukan agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama.

A. Visi PT. Prudential Life Assurance

Menjadi perusahaan nomor satu Asia, dalam hal:

- 1) Pelayanan nasabah, Nasabah adalah kunci penting dalam bisnis asuransi, oleh karena itu pelayanan terhadap nasabah merupakan hal penting bagi PT. Prudential Life Assurance untuk mencapai tujuan yaitu menjadi perusahaan jasa keuangan nomor satu.
- 2) Memberikan hasil terbaik bagi para pemegang saham, Prudential memiliki komitmen yang tinggi untuk memberikan hasil yang memuaskan kepada para pemegang saham sehingga mereka akan terus memberikan dukungan yang lebih baik lagi demi keberhasilan perusahaan dalam perkembangannya.
- 3) Mempekerjakan orang-orang terbaik, Untuk mendukung keberhasilan tujuan dan visi ini, PT. Prudential Life Assurance senantiasa mengembangkan kemampuan sumberdaya manusianya, baik para tenaga pemasaran maupun karyawan. Oleh karena itu, PT. Prudential Life Assurance sangat mengutamakan pendidikan, pelatihan dan pengembangan bagi para tenaga

pemasaran dan karyawan sehingga tujuan dan misi perusahaan dapat dicapai dengan hasil terbaik.

B. Misi PT. Prudential Life Assurance

Sebagai usaha untuk mewujudkan visi perusahaan, PT. Prudential Life Assurance mempunyai misi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Misi PT. Prudential Life Assurance adalah “Menjadi perusahaan jasa keuangan ritel terbaik di Indonesia, melampaui pengharapan para nasabah, tenaga pemasaran, staf dan pemegang saham dengan memberikan pelayanan terbaik, produk berkualitas, staf serta tenaga profesional yang berkomitmen tinggi serta menghasilkan pendapatan investasi yang menguntungkan”.

Sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari misi, PT. Prudential Life Assurance memiliki empat pilar (*four pillars*), yaitu pondasi yang merupakan dasar berdiri dan berkembangnya perusahaan serta yang membedakannya dengan perusahaan-perusahaan lain. Berikut ini adalah Empat Pilar tersebut:

- a. Semangat untuk selalu menjadi yang terbaik
- b. Organisasi yang memberikan kesempatan belajar
- c. Bekerja sebagai suatu keluarga
- d. Integritas dan keuntungan yang merata bagi semua pihak yang terkait dengan perusahaan

Meskipun misi dan empat pilar sudah menjelaskan arah dan tujuan perusahaan, untuk lebih memperkuatnya, PT. Prudential Life Assurance mengadopsi *Core Values* (prinsip-prinsip dasar) yang dikembangkan oleh Prudential Corporation Asia (PCA)

sebagai panduan kepada setiap orang di perusahaan dalam bekerja. *Core Values* (prinsip-prinsip dasar) tersebut yaitu:

- Berinovasi dalam menciptakan peluang
- Menunjukkan rasa peduli dan memahami
- Bekerja sama
- Memberikan yang terbaik

C. Logo dan Simbol Perusahaan



Gambar 3.1
Logo Prudential

Simbol utama serta asal mula nama Prudential diambil dari figur Dewi Prudence (Dewi Kebijaksanaan). Dewi Prudence merupakan ciri khas dan memiliki keterkaitan yang kuat dengan Prudential sejak pendiriannya pada tahun 1848. Sosok ini mewakili salah satu dari empat kebajikan utama dan mengandung arti perilaku bijaksana. Dewi Prudence selalu tampil dengan panah, ular, dan cermin, yang mempunyai arti:

- Anak Panah: Melambangkan kemampuan seorang pemanah yang jitu dan penuh perhitungan
- Ular : Merupakan lambang dari kearifan
- Cermin: Menggambarkan kemampuan seseorang untuk melihat dirinya apa adanya

D. Lokasi PT. Prudential Life Assurance

PT. Prudential Life Assurance Indonesia berkantor pusat di Jl. Jend. Sudirman kav. 79 Prudential Tower, Setia Budi, Jakarta Selatan. Sedangkan PT. Prudential Life Assurance cabang Bandar Lampung terletak di kawasan yang sangat strategis yaitu di kawasan Jl. P. Diponegoro No. 77 Kav. 3, Teluk Betung, Bandar Lampung. Kawasan tersebut menghubungkan berbagai jalanan vital di kota Bandar Lampung. Hal tersebut menjadikan keuntungan tersendiri bagi PT. Prudential cabang Bandar Lampung karena lokasi dapat diakses dengan mudah oleh nasabah maupun calon nasabah.

3.2.3. Produk-produk PT. Prudential Life Assurance

Dari waktu ke waktu, PT. Prudential Life Assurance selalu menciptakan inovasi baru dan menawarkan produk-produk yang sesuai untuk nasabah, mulai dari asuransi jiwa tradisional hingga asuransi jiwa yang berbasiskan investasi baik yang berbasiskan konvensional maupun yang berbasiskan syariah.

1. Produk Perlindungan Terkait Investasi

a. Prulink Assurance Account,

Prulink Assurance Account merupakan produk asuransi yang diluncurkan pada tahun 2000 dan merupakan produk *unit link* yang terpopuler di Indonesia. Prulink Assurance Account atau yang biasa disebut PAA ini mempunyai 2 jenis, yaitu PAA berbasiskan konvensional dan PAA yang berbasiskan syariah.

i. Prulink Assurance Account berbasis Konvensional

Prulink Assurance Account konvensional adalah produk asuransi jiwa yang dikaitkan dengan investasi yang memberikan perlindungan asuransi jiwa dan keuntungan berinvestasi dan juga produk yang dirancang untuk memberikan fleksibilitas yang dapat memenuhi kebutuhan dalam setiap tahapan kehidupan calon nasabah.

Dalam produk PAA, usia minimal pemegang polis adalah 21 tahun dan usia tertanggung minimal 1-70 tahun (pada ulang tahun berikutnya). Manfaat utama dalam produk ini, nasabah atau pemegang polis akan menerima manfaat utama berupa pemberian perlindungan jiwa hingga usia 99 tahun dan pemberian perlindungan terhadap cacat total dan tetap.

ii. Prulink Assurance Account berbasis Syariah

Prulink Syariah Assurance Account adalah produk asuransi jiwa yang dikaitkan dengan investasi yang memberikan perlindungan sekaligus keuntungan berinvestasi yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Prinsip-prinsip syariah tersebut adalah akad tijarah dan *tabarru'*. Akad *tabarru'* disini melibatkan hubungan antara pemegang polis/peserta satu dengan yang lain. Sedangkan akad tijarah digunakan pada transaksi yang melibatkan hubungan antara pemegang polis/ peserta dengan PT. Prudential Life Assurance yang berfungsi melaksanakan tugas-tugas operasional dan administrasi pada perusahaan asuransi. Dalam produk ini, dana investasi akan dialokasikan pada 3 macam pilihan. *Pertama*, Prulink Syariah Rupiah Cash & Bond Fund. *Kedua*, Prulink Syariah Rupiah Managed Fund. *Ketiga*, Prulink Syariah Rupiah Equity Fund.

b. *Prulink Fixed Pay*

Prulink Fixed Pay adalah produk unit link yang dirancang untuk memberikan fleksibilitas yang dapat memenuhi berbagai kebutuhan di setiap tahapan kehidupan dengan manfaat kematian yang dijamin dan pilihan periode pembayaran premi yang pasti. Keistimewaan dari produk ini ialah adanya jaminan manfaat kematian (*guaranteed death benefit*), adanya pemberian *loyalty* bonus berupa alokasi premi bagi nasabah yang terus melunasi pembayaran premi sampai periode 15 atau 20 tahun, adanya masa pembayaran premi yang dapat disesuaikan dengan keinginan nasabah (7, 10, 15 atau 20 tahun), nasabah dapat memilih masa pertanggungan jiwa sampai usia 65, 70, 75, 80 atau 85 tahun, adanya kesempatan bagi nasabah untuk melakukan investasi di salah satu atau kombinasi 7 jenis dana investasi yang tersedia serta nasabah dapat melakukan pengalihan dana (*Fund Switching*)

c. *Prulink Investor Account*

Prulink Investor Account diluncurkan pada tahun 1998. Produk ini menjadikan PT. Prudential Life Assurance sebagai pelopor dari produk *unit link* ini. *Prulink Investor Account* merupakan produk asuransi jiwa yang dikaitkan dengan investasi dengan pembayaran premi satu kali yang menawarkan berbagai pilihan dana investasi. Disamping mendapatkan potensi hasil investasi, produk ini juga akan memberikan perlindungan yang komprehensif terhadap resiko kematian atau resiko menderita cacat total dan tetap.

Produk ini memberikan keleluasan bagi pemegang polis untuk memilih investasi yang memungkinkan tingkat pengembalian investasi yang baik di jangka panjang, sesuai dengan kebutuhan dan profil resiko pemegang polis. Produk Prulink Investor Account (PIA) tersedia dalam 2 pilihan produk yaitu produk PIA yang berbasis konvensional dan produk PIA yang berbasis syariah.

d. Pru *My Child*

Pru *my child* merupakan produk pertama di Indonesia yang menyediakan perlindungan jiwa terkait investasi untuk anak sejak sebelum dilahirkan. Pru *my child* memberikan perlindungan yang komprehensif mulai saat anak dalam kandungan, dilahirkan, sampai dewasa. Mulai dari perlindungan kesehatan, finansial dan pendidikan. Produk ini memiliki beberapa keistimewaan berupa perlindungan jiwa komprehensif untuk anak sejak dalam kandungan sampai dewasa, perlindungan terhadap kelainan bawaan pada anak, tidak ada proses *underwriting* untuk janin/calon bayi, jumlah pertanggungan jiwa anak sampai dengan Rp. 500 juta dan produk asuransi Pru *my child* menyediakan 17 jenis asuransi tambahan (*riders*) untuk melengkapi perlindungan jiwa anak.

2. Produk Perlindungan (Proteksi)

a. Asuransi Jiwa Berjangka

Produk yang termasuk dalam asuransi jiwa berjangka ialah Pru *life cover*. Pru *life cover* merupakan produk asuransi jiwa yang memberikan perlindungan jika meninggal dunia sebelum akhir masa perlindungan Pru *life cover* atau menderita cacat total dan tetap sebelum usia 60 tahun. Pru *life cover* memberikan

perlindungan masa pertanggung jawaban sampai dengan usia 99 tahun dan pilihan masa pembayaran premi sampai dengan 20 tahun.

b. Asuransi Jiwa Tradisional

Produk yang termasuk dalam asuransi jiwa tradisional ialah Pru *universal life*. Pru *universal life* adalah produk asuransi jiwa yang memberikan perlindungan asuransi jiwa serta pengelolaan dana dengan profil resiko investasi yang rendah, yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di semua tahapan manusia.

c. Asuransi Kecelakaan

Asuransi kecelakaan di PT. Prudential Life Assurance terdiri dari dua produk:

i. Pru*accident cover*

Pru*accident cover* memberikan perlindungan keuangan terhadap resiko kematian yang terjadi akibat kecelakaan sebelum bertanggung berusia 65 tahun.

ii. Pru*accident plus*

Pru*accident plus* adalah asuransi kecelakaan tanpa kewajiban untuk membeli produk asuransi lainnya. Produk asuransi ini membantu nasabah meminimalisir jumlah premi yang harus dibayar. Pru*accident plus* memberikan perlindungan komprehensif untuk resiko meninggal atau cacat tetap total. Kelebihan dari produk Pru*accident plus* yang lainnya ialah memberikan nasabah mendapatkan sejumlah bonus tambahan di tahun

pertama apabila nasabah mengambil sekaligus tiga tahun dan akan diberikan secara otomatis pada saat perpanjangan polis.

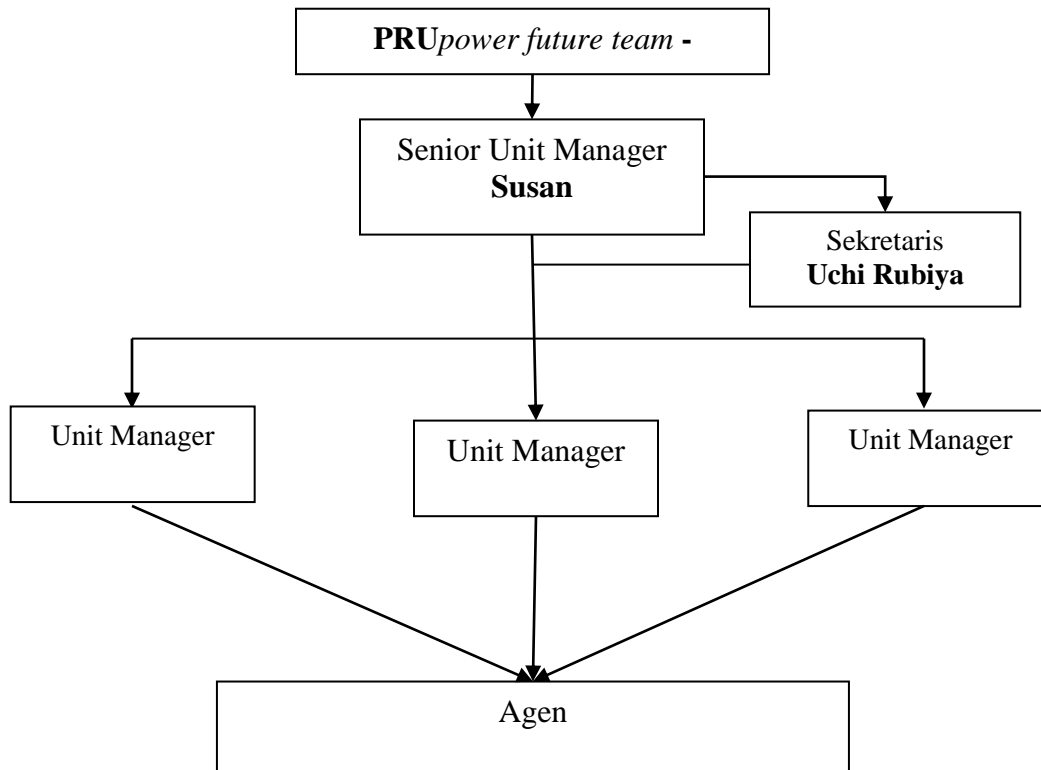
d. Asuransi Kesehatan

Produk asuransi kesehatan yang dikeluarkan oleh PT. Prudential Life Assurance bernama *Pruhospital care*. *Pruhospital care* merupakan produk asuransi kesehatan khusus untuk rawat inap rumah sakit atau terpaksa harus menjalani perawatan di ICU (*Intensive Care Unit*), operasi bedah, maupun kecelakaan misalkan ketika sedang melakukan perjalanan ke luar negeri. Pembayaran akan dilakukan berdasarkan jumlah hari nasabah menjalani perawatan.

e. Endowment

Pruprotector plan adalah produk Endowment yang dikeluarkan oleh PT. Prudential Life Assurance yang dirancang untuk menjamin nasabah dan keluarga dari kondisi yang tak diinginkan yang mungkin terjadi setiap saat dalam kehidupan. Sebagai kombinasi proteksi dan investasi, *Pruprotector plan* menyediakan dana segar untuk nasabah dan keluarganya apabila diperlukan, sementara dana investasi akan tetap berjalan. Produk ini mempunyai kelebihan dari produk lainnya berupa pembayaran premi hanya selama 10 tahun sementara proteksi jiwa akan terlindungi selama 10 tahun kedepan.

4.1.4. Struktur Organisasi PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung



Gambar 3.2
Struktur Organisasi PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung

Tugas keseluruhan bagian secara umum hampir sama, yang membedakan hanya tanggung jawab kepada perusahaan, berikut rangkuman tugas senior unit manager, unit manager dan agen PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung:

- a. Berusaha untuk mencari nasabah-nasabah dan menjual polis.
- b. Bertugas untuk merekrut sales-sales dan menerangkan produk dari asuransi yang ada serta menjelaskannya.
- c. Memberikan seminar-seminar yang di anggap perlu untuk para sales

3.3 Data dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang berasal dari perusahaan sebagai subjek penelitian, yang menjadi subjek penelitian ini yaitu PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung. Selain itu penelitian ini juga menggunakan data Sekunder yang diperoleh peneliti dengan mengumpulkan berupa bukti, catatan, atau laporan historis baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Sumber data diproses dan peroleh secara langsung dari perusahaan PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti mempergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik mengumpulkan data melalui bahan-bahan tertulis berupa struktur organisasi, serta dokumen-dokumen tentang pendapat dan teori yang berhubungan dengan masalah penelitian

b. Observasi

Pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan dan penelitian secara langsung keadaan perusahaan dengan segala aspek kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

c. Wawancara

Wawancara langsung dengan bagian yang menangani masalah yang diperlukan dalam membahas permasalahan yang terjadi, dalam penelitian ini penulis akan mewawancarai

responden yang dianggap berkompeten untuk memberikan informasi yang penulis butuhkan, yaitu Senior Unit Manager, Sekretaris senior Unit Manager, Unit Manager dari PT. Prudential Life Assurance di Bandar Lampung dan dari perusahaan asuransi lain yang menjadi pesaing PT. Prudential Life Assurance di Bandar Lampung serta nasabah PT. Prudential Life Assurance di Bandar Lampung yang dianggap dapat mengetahui lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

3.4 Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisa secara deskriptif kualitatif, dimana sebagian data kualitatif yang akan diperoleh akan diangkakan sekedar untuk mempermudah penggabungan dua atau lebih data variabel kemudian setelah didapat hasil akhir akan dikualitatifkan kembali. Dalam penelitian ini perangkat analisis data yang akan digunakan adalah dengan menggunakan analisis *SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats)*, untuk mengetahui strategi bersaing pada PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung.

3.4.1 Analisis Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*)

Matrik IFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan menggolongkannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan melalui pembobotan. Sedangkan matrik EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan menggolongkannya menjadi peluang dan ancaman perusahaan dengan melakukan pembobotan.

Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan dalam matrik IFE dan EFE adalah sebagai berikut:

1. Menyusun daftar faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting (*critical succes factors*) untuk aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan, kemudian menempatkannya pada kolom pertama.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical succes factors*. Penentuan bobot dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode ”*Paired Comparison*”. Metode ini digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah:
 - jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertical
 - jika indikator horisontal sama penting dibandingkan indikator vertical
 - jika indikator horisontal lebih penting dibanding indikator vertikal

Untuk lebih jelasnya rancangan bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 3.1. berikut.

Tabel 3.1.
Penilaian Bobot Faktor Strategi Eksternal dan Internal

Faktor Penentu	A	B	C	D	E	...	Total	Bobot
A								
B								
C								
D								
E								
...								
Total								

Sumber: Kinnear dalam Aziz (2015)

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

$$Bi = \frac{Xi}{\sum_i^n Xi}$$

dimana : Bi = bobot variabel ke-i
 Xi = jumlah variable ke-i
 i = 1,2,3,...,n
 n = jumlah variabel

Total bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0. Pembobot ini kemudian ditempatkan pada kolom kedua matrik IFE-EFE.

3. Menentukan rating setiap *critical succes factors* antara 1 sampai 4, dimana untuk matrik IFE, skala nilai peringkat untuk kekuatan yang digunakan yaitu:

1 = sangat lemah	3 = kuat
2 = lemah	4 = sangat kuat

Untuk faktor-faktor kelemahan yaitu skala 1 berarti sangat kuat dan skala 4 berarti sangat lemah. Sedangkan untuk faktor strategis eksternal peluang bagi perusahaan diberi rating dengan skala yang digunakan yaitu:

1 = sangat rendah, respon kurang	3 = tinggi, respon diatas rata-rata
2 = rendah, respon sama dengan rata-rata	4 = sangat tinggi, respon superior

Untuk faktor-faktor ancaman yaitu, skala 4 berarti sangat rendah, respon superior terhadap perusahaan. Skala 1 berarti tinggi, respon kurang terhadap perusahaan. Rating didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan, serta rating juga berdasarkan pada kondisi perusahaan.

4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai rating untuk mendapatkan skor pembobotan dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisis situasi perusahaan dimasukkan dalam matrik. Matrik IFE dan EFE diilustrasikan pada Tabel 7 dan 8.

Tabel 3.2.
Analisis Matrik IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan : - -			
Kelemahan : - -			
Total			

Sumber: David (2012: 231)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor IFE (3,0 – 4,0) berarti kondisi internal perusahaan tinggi atau kuat, (2,0 – 2,99) berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang dan (1,0 – 1,99) berarti kondisi internal perusahaan rendah atau lemah.

Tabel 3.3.
Analisis Matrik EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang: - -			
Ancaman: - -			
Total			

Sumber: David (2012: 160)

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0) berarti perusahaan merespon kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan, rata-rata (2,0 – 2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang ada dan lemah, (1,0 – 1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

3.4.2 Analisis Matrik IE (Internal-Eksternal)

Posisi perusahaan dalam industri di analisis dengan alat bantu matrik IE. Matrik ini berupa pemetaan skor total matrik IFE dan EFE yang telah dihasilkan pada tahap-tahap input. Ilustrasi matrik IE dapat dilihat pada Gambar 5. Sumbu horisontal pada matrik IE menunjukkan skor total IFE sedangkan pada sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail.

	Kuat 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0	1,0
Tinggi	I	II	III	
Sedang	IV	V	VI	
Rendah	VII	VIII	IX	

Gambar 3.3. Matrik Internal Eksternal (IE)
Sumber: David (2012: 344)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan dalam matrik IE, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi strategi utama, yaitu:

1. Strategi tumbuh dan bina (*Growth and Build*) yang berada pada sel I, II dan IV. Strategi yang tepat untuk diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke depan, ke belakang dan horisontal).
2. Strategi mempertahankan dan memelihara (*Hold and Maintain*), yang berada pada sel III, V, atau VII. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang terbanyak dilakukan untuk tipe-tipe divisi ini.
3. Strategi panen atau divestasi (*Harvest or Divest*), yang berada pada sel VI, VIII, IX. Strategi yang umum dipakai adalah strategi divestasi, dan strategi likuidasi.

Organisasi yang sukses dapat mencapai portofolio bisnis, yang diposisikan berada dalam atau di sekitar sel I dalam matrik IE. Nilai-nilai IFE dikelompokkan dalam kuat (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan lemah (1,0 – 1,99). Sedangkan nilai-nilai EFE dapat dikelompokkan dalam tinggi (3,0 – 4,0), sedang (2,0 – 2,99), dan rendah (1,0 – 1,99) (David, 2006: 344).

3.5 Analisis Matriks SWOT

Rais (2009:4), metode analisa *SWOT* dianggap sebagai metode analisa yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dalam 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisis biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, dan juga mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisa *SWOT* akan membantu kita

untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Analisa ini terbagi atas empat komponen dasar yaitu:

S = Strengths, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.

W = Weaknesses, adalah situasi atau kondisi yang merupakan kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini

O = Opportunities, adalah situasi atau kondisi yang merupakan peluang dari luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

T = Threats, adalah situasi atau kondisi yang merupakan ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi yang dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

Perbandingan antara empat komponen dasar (*SWOT*) dijelaskan dalam skema matriks *SWOT*. Matriks *SWOT* terdiri dari 8 sel: 4 sel berisi inventori variable internal dan lingkungan bisnis (eksternal) dan empat sel lainnya yang berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar (list) kekuatan (*S*) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen dan sel 2 berisi daftar kelemahan (*W*) yang ingin dihilangkan. Oleh karena itu sel 1 dan 2 secara berturut-turut disebut sel *S* dan sel *W*. sel 3 berisi daftar peluang (*O*) yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang dan sel 4 berisi daftar ancaman (*T*) yang sedang dihadapi sekarang dan yang akan datang. Oleh karena itu sel 3 dan 4 secara berturut-turut disebut sel *O* dan sel *T*.

Sel 5 merupakan pilihan strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasar kombinasi kekuatan dan peluang bisnis yang ada pada sel *S* dan *O*, oleh karena itu

disebut sebagai sel atau strategi *SO*. Strategi pada sel tersebut juga sering disebut sebagai strategi maksi-maksi. Sel 6 adalah strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasarkan kombinasi kelemahan dan peluang bisnis yang ada pada sel *W* dan *O* dan oleh karena itu disebut sebagai sel atau strategi *WO*. Strategi pada sel *WO* juga sering dinamai sebagai strategi mini-maksi. Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel *S* dan *T* dan oleh karena itu disebut sel atau strategi *ST*. Strategi ini juga sering juga dinamai sebagai strategi maksi-mini. Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel *W* dan *T* dan oleh karena itu sering disebut sel atau strategi *WT*.

Tabel 3.4.
Matriks *SWOT*

Lingkungan Eksternal \ Lingkungan Internal	Kekuatan Perusahaan (S)	Kelemahan perusahaan (W)
Peluang Bisnis (O)	Strategi S – O Maksi – Maksi	Strategi W – O Mini – Maksi
Ancaman Bisnis (T)	Strategi S – T Mini – Maksi	Strategi W – T Mini – Mini

Sumber: David (2012)

3.6 Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Analisis kedua yang digunakan adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan sebagai suatu teknik QSPM memerlukan good intuitive judgement. QSPM menggunakan input dari analisis Matriks EFE SWOT dan hasil pencocokan dari matriks IFE SWOT. Ada 6 langkah yang harus diikuti untuk membuat matriks QSPM yaitu :

1. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matriks SWOT.
2. Memberikan bobot untuk masing-masing kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE.
3. Menyusun alternatif strategi yang akan dievaluasi.
4. Menetapkan nilai daya tarik (AS) yang berkisar antara 1 sampai 4. Nilai 1 = Tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi. Bila tidak ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan tidak diberikan nilai AS.
5. Menghitung *total alternative score* (TAS). Selanjutnya mengalikan bobot dengan nilai daya tarik (AS) pada masing-masing faktor eksternal / internal pada setiap strategi.
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar merupakan strategi yang paling baik. (David, 2002)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal perusahaan beserta matriks *Grand strategy* dapat diperoleh bahwa yang menjadi strategi utama PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung adalah *Strategy Rapid Growth* dimana Prudential dapat mengembangkan dan meningkatkan posisi kompetitifnya.
2. Hasil evaluasi matriks SWOT maka PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung telah melakukan strategi yang tepat, terdapat beberapa pengembangan strategi melalui pertimbangan faktor internal dan eksternal perusahaan yaitu dengan membuat inovasi baru yaitu *registration online* yang berfungsi untuk menghubungkan perusahaan dengan calon nasabah yang tersebar di seluruh Indonesia.
3. Faktor internal PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung kekuatannya adalah PT Prudential Life Assurance mempunyai Jangkauan Keagenan yang cukup luas (290 keagenan di seluruh Indonesia), Pengembangan produk yang

sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini, sehingga nasabah maupun calon nasabah tidak akan lari dari perusahaan.

4. Faktor Eksternal yang menjadi peluang bagi PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung yaitu masyarakat Indonesia yang sudah maju dan semakin sadar akan pentingnya melakukan asuransi jiwa, Tingginya kepercayaan masyarakat yang dapat dilihat dari banyaknya penghargaan – penghargaan yang diperoleh PT Prudential Life Assurance.
5. Berdasarkan analisis menggunakan matriks QSPM yang paling tinggi di tunjukan pada strategi membuat inovasi baru yaitu registration online yang selain itu strategi menambah kantor pemasaran yang merupakan kombinasi antara peluang dan kelemahan, hal ini merupakan gambaran strategi dari faktor peluang yaitu banyaknya pasar asuransi yang belum terjamah serta semakin sadarnya masyarakat Indonesia dalam ber-asuransi.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Melihat semakin ketatnya persaingan bisnis akibat banyak persaingan dengan competitor dan pendatang baru yang memiliki inovasi baru yang belum dimiliki oleh PT Prudential Life Assurance, maka disarankan PT Prudential Life Assurance terus berinovasi agar dapat meluncurkan produk yang unik sehingga menarik minat calon customer dan bekerja sama dengan dunia pendidikan untuk memberikan edukasi tentang manfaat asuransi kepada masyarakat.

2. Berdasarkan kelemahan yang ada yaitu perlunya pemerataan kualitas SDM terutama di keagenan, maka disarankan PT. Prudential Life Assurance Bandar Lampung secara terus menerus memperbaiki program pelatihan untuk SDM dengan mengevaluasi tingkat keberhasilan program pelatihan SDM yang sudah dijalankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abya, H., Khalili, M., & Ebrahimi, M. 2015. Strategic Planning For Tourism Industry Using SWOT And QSPM. *Management Science*. Retrieved From [Http:// Growingscience.Com/Beta/Msl/1881- Strategic-Planning-For-Tourism- Industry-Using-Swot-And-Qspm.Html](Http://Growingscience.Com/Beta/Msl/1881-Strategic-Planning-For-Tourism-Industry-Using-Swot-And-Qspm.Html)
- Alexandri, Moh. Benny. 2008. *Manajamen Keuangan Bisnis*. Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta
- Alfred, D. Chandler, Jr .1962. *Strategy and Structure: Chapters in The History of The industrial Enterprise*. Cambridge Mass: MIT Press
- Arifah, laily. 2009. Analisis SWOT pada Bank Bukopin Syariah Cabang Surabaya. *Skripsi.IAIN Sunan Ampel*.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : penerbit Rineka Cipta.
- Aziz, Azwar. 2015. (Strategi Persaingan Operator Telekomunikasi selular). *The Competition Strategy Of Mobile Telecommunication Celular. jurnal pusat penelitian dan Pengembangan Sumberdaya dan Perangkat Pos dan Informatika*. jl. Merdeka Barat No. 9 Jakarta 10110 indonesia.
- Day and Wensley. 1998. *American Industrial Enterprice. Competitive Advantage*. Jakarta: Prenhallindo
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Penerbit: SalembaEmpat. Jakarta.
- F.L,Whitney.1960.*The Elements of Resert.Asian Eds*.Osaka: Overseas Book Co.
Kotler, Philip, 2008, *Manajemen Pemasaran*, edisi kedua belas, cetakan pertama, Jilid I dan II, terjemahan Hendra Teguh, PT. Erlangga, Jakarta.
- Ganie, Junaedy. 2011. *Hukum Asuransi Indonesia*. Sinar Grafika: Jakarta.
- Gary Hamel dan C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Jakarta : Bayumedia Publishing.
- Heizer, J. and Render, B. 2011. *Operations Management. Tenth Edition*. Pearson, New Jersey, USA.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2011. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.

- Jeyaraj, K. L., C. Muralidharan., T. Senthivelan., S. G. Deshmukh. 2012. Application of SWOT and Principal Component Analysis in a Textile Company-A Case Study. *Internasional Journal of Engineering Research and Development*, 1(9) 46-54.
- Kotler, Philip. 2009. *Manajemen Pemasaran, Edisi Milenium*. Jakarta, Prehallindo.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. 2013. *Prinsip-Prinsip Pemasaran Jilid I*. Erlangga. Jakarta.
- Moch. Nazir, 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: penerbit Ghalia Indonesia
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Muhammad, Suwarsono. 2008. *Matriks & Skenario dalam Strategi*. Cetakan Pertama. Penerbit Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Ommani, Ahmad Reza. 2011. Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats (SWOT) Analysis for Farming System Businesses Management: Case of Wheat Farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5 (22), 9448-9454.
- Pabundu, Mohammad. 2006. *Metode riset bisnis*. Cetakan pertama. Jakarta: Bumi Askara
- Pearce dan Robinson, 2008, *Manajemen Strategi*, Salemba Empat, Jakarta
- Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing (competitive strategy)*.Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Purba. 2010. Strategi Bersaing Pemasaran Produk Roti Unyil Venus, Bogor. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor
- Rangkuti, F. 2014. *Analisis SWOT :Teknik Membedah Kasus Bisnis*.Penerbit:PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rais, Sasli, dan Wahkyudin. 2009. Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan analisis SWOT. *Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM*, vol.IX no. 14 April 2009
- Reni, Rahmawati. 2008. Analisis Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis (Studi Kasus pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk). *Skripsi*. Universitas Muhammadiyah Malang.

Rudito, Bambang dan Melia Famiola. 2017. *Etika Bisnis & Tangung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia*. Bandung :Rekayasa Sains.

Shiehbeiki, S., Abbaspour, M., & Monavari, S. 2014. Public Participation Role In Sustainable Urban Management By Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *International Journal Of*.

Siagian, Sondang. 2011. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara, Jakarta.

Simamora, Henry. 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 3*, Cetakan 1, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

Stephanie, K. Marrus. 2002 .Desain Penelitian Manajemen Strategik. Jakarta: Rajawali Press

Sudjana.1996*Teknik Analisis Regresi Dan Korelasi*.Tarsito: Penerbit : Bandung

Sugiyono, 2013.*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*.Penerbit :Bandung: ALFABETA

Suharto, Edi. 2010. *CSR & COMDEV*, Bandung: Alfabeta

Rivai ,Veithzal. 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Tehrani, Mohammad Bolorian dan Rahmani, Faezeh. 2014. Evaluation Strategy Michael Porter's five forces model of the competitive environment on the dairy industri (Case Stury: Amoll Haraz Dvshh dairy company). *Journal of Business Management*, 5 (22), 9448-9454.

UU RI No. 2 Tahun 1992 tentang perasuransian

Sumber lain:

http://www.prudential.co.id/corp/prudential_in_id/

Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) 2017

<http://www.topbrand-award.com/top-brand-survey/survey-result/top-brand-index->