

## STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS INSURANCE TECHNOLOGY (INSURTECH) DI INDONESIA

Oleh:

<sup>1</sup>Reimond Hasangapan Mikkael Napitupulu, <sup>2</sup>Hendrik S Nadapdap,  
<sup>3</sup>Wahyu Maulana, <sup>4</sup>Septiawan Pratama

<sup>1,2,3,4</sup>Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi (STMA) Trisakti  
Jl. Jenderal Ahmad Yani No.85 DKI Jakarta 13210.

Email : rhmnapitupulu@gmail.com<sup>1</sup>, hendrikruther@gmail.com<sup>2</sup>, wmaulana67@gmail.com<sup>3</sup>,  
pratamai575@gmail.com<sup>4</sup>

---

### ABSTRACT

*This research aims to analyze PT Asuransi Jiwa Nasional's business development strategy in responding to the challenges posed by the emergence of insurance technology startup companies (InsurTech) in Indonesia. Through a qualitative approach, this research reveals that PT Asuransi Jiwa Nasional has made a number of efforts to adapt, such as developing digital products, improving technology-based customer service, and establishing strategic partnerships with technology companies. However, this research also identified several challenges that companies face, such as internal resistance to change and limited technological infrastructure. It is hoped that the results of this research can contribute to insurance companies in formulating more effective strategies to compete in the digital era.*

**Keywords:** *Business Model Canvas, Business Strategy, SWOT*

---

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan bisnis PT Asuransi Jiwa Nasional dalam merespons tantangan yang ditimbulkan oleh munculnya perusahaan rintisan teknologi asuransi (InsurTech) di Indonesia. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini mengungkap bahwa PT Asuransi Jiwa Nasional telah melakukan sejumlah upaya untuk beradaptasi, seperti pengembangan produk digital, peningkatan layanan pelanggan berbasis teknologi, dan pembentukan kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi beberapa tantangan yang dihadapi perusahaan, seperti resistensi internal terhadap perubahan dan keterbatasan infrastruktur teknologi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan asuransi dalam merumuskan strategi yang lebih efektif untuk bersaing di era digital.

**Kata kunci:** *Bisnis Model Canvas, Strategi Bisnis, SWOT*

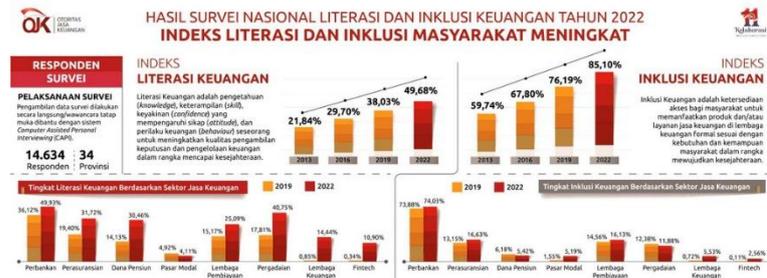
---

### PENDAHULUAN

Industri asuransi di Indonesia merupakan salah satu sektor layanan keuangan yang menunjang pertumbuhan ekonomi nasional. Asuransi berperan penting dalam melindungi kejadian tidak terduga, baik risiko yang berdampak pada bisnis maupun individu. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat pada tahun 2022 terdapat 136 perusahaan asuransi dan

reasuransi umum maupun jiwa, serta terdapat 155 perusahaan Pialang Asuransi. Banyaknya pelaku industri perasuransian di Indonesia tentu menjadikan persaingan yang ketat dalam memperebutkan pangsa pasar. Di sisi lain, Hasil Survey OJK pada tahun 2022 menunjukkan literasi dan inklusi asuransi pada masyarakat masih cukup rendah. Literasi asuransi yang baik merupakan salah satu faktor dalam mendukung pertumbuhan industri asuransi yang berkelanjutan.

Persaingan yang ketat pada pangsa pasar asuransi Indonesia di mana literasi dan inklusinya belum memadai, menjadikan perusahaan-perusahaan untuk menerapkan strategi yang inovatif dan efektif dalam menjalankan bisnisnya.



Gambar 1. Hasil Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan Tahun 2022  
Sumber : OJK (2023)

Salah satu strategi yang dapat diterapkan oleh pelaku industri perasuransian adalah strategi kewirausahaan. Strategi kewirausahaan merupakan perilaku yang simultan dalam mencari peluang dan sekaligus mencari keunggulan kinerja perusahaan yang unggul (Stephanie & Ruslim, 2021). Strategi kewirausahaan penting dalam sebuah perusahaan karena memungkinkan bisnisnya untuk tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis. Pendekatan yang proaktif dan inovatif memungkinkan perusahaan untuk dapat menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Dalam industri asuransi, strategi kewirausahaan merupakan hal yang perlu diperhatikan dikarenakan dapat memberikan kerangka kerja untuk beradaptasi dengan perubahan, terutama yang terkait dengan transformasi digital. Persaingan yang ketat di industri asuransi mendorong perubahan yang signifikan pada perusahaan-perusahaan dalam beberapa tahun terakhir, seiring dengan munculnya teknologi digital yang mengubah lanskap bisnis secara keseluruhan. Penggunaan teknologi dianggap dapat meningkatkan literasi asuransi maupun brand perusahaan serta meningkatkan layanan kepada nasabah dari awal pembelian hingga pengajuan klaim.

Menurut Peta Jalan Pengembangan dan Penguatan Perasuransian Indonesia 2023-2027 yang dirilis oleh OJK pada tahun 2023, penggunaan teknologi informasi atau digitalisasi memberikan dampak signifikan pada industri asuransi, salah satunya adalah mengubah preferensi nasabah dalam mencari informasi serta memilih produk asuransi. Sedangkan di sisi perusahaan, penggunaan teknologi informasi membuka peluang dalam memperluas jangkauan layanan yang menjadi salah satu daya saing antar perusahaan, dan di beberapa kasus dapat juga meningkatkan efisiensi penggunaan biaya operasional perusahaan.

Transformasi digital ini telah mendorong munculnya teknologi asuransi (InsurTech), di mana InsurTech mempengaruhi tidak hanya cara industri asuransi berinteraksi dengan nasabah, tetapi juga bagaimana perusahaan mengelola risiko, mengelola operasi dan berinovasi dalam menyediakan layanan. Berbagai penyedia layanan asuransi digital seperti PasarPolis Indonesia, Qoala, Fuse, Cermati, Simas Insurtech dan masih banyak yang

lainnya merupakan perusahaan yang mengimplementasikan InsurTech. Perlu diperhatikan bahwa transformasi digital pada industri asuransi tidak hanya sekedar mengikuti pasar ataupun tren, namun juga harus memberikan perlindungan dan pelayanan maksimal kepada masyarakat, dengan tetap memperhatikan aspek keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut (Osterwalder et al., 2014), Business Model Canvas merupakan sebuah model bisnis yang menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah perusahaan menciptakan, menyerahkan, dan menangkap nilai. Dalam Business Model Canvas terdapat 9 blok yang terdiri dari Customer Segments, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership, dan Cost Structure. Salah satu model bisnis yang dapat digunakan untuk mengevaluasi model bisnis yang sedang dijalankan adalah Business Model Canvas (BMC) atau yang juga disebut Business Model Generation merupakan salah satu alat strategi yang dapat digunakan untuk melihat rupa usaha yang sedang atau akan dijalani (Maftahah et al., 2018). Business model canvas sebagai suatu pendekatan untuk melihat peluang pengembangan usaha, mulai diterapkan di Indonesia. Elemen-elemen yang terdapat dalam Business Model Canvas menurut (Osterwalder et al., 2014). dapat menjadi sebuah pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan sebuah bisnis. Elemen-elemen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Customer Segments*

Elemen ini mendefinisikan berbagai kelompok orang atau organisasi yang ingin dijangkau dan dilayani oleh perusahaan.

2. *Value Proposition*

Pada elemen ini menjelaskan produk dan layanan yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan nilai untuk segmen pelanggan tertentu.

3. *Channel*

Pada elemen channel menjelaskan bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan pelanggan dan menjangkau segmen pelanggannya untuk memberikan nilai produk yang ditawarkan.

4. *Customer Relationship*

Customer Relationship merupakan elemen yang menjelaskan jenis hubungan yang dibangun perusahaan dengan segmen pelanggan tertentu.

5. *Revenue Streams*

Revenue Streams menjelaskan pendapatan yang dihasilkan perusahaan dari setiap segmen pelanggan.

6. *Key Resources*

Elemen Key Resources menjelaskan aset perusahaan yang paling penting dan diperlukan untuk membuat model bisnis yang digunakan bekerja dengan baik.

7. *Key Activities*

Elemen Key Activities merupakan hal terpenting yang harus dilakukan perusahaan untuk membuat model bisnisnya bekerja dengan baik.

8. *Key Partnership*

Elemen ini menjelaskan mitra-mitra yang bekerja sama dengan perusahaan sehingga bisnis dapat berjalan sesuai model bisnis yang ada.

9. *Cost Structure*

*Cost Structure* merupakan elemen yang menjelaskan semua biaya yang dikeluarkan untuk mengoperasikan suatu model bisnis.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sesuai dengan definisi ini, manajemen strategis berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis juga dapat didefinisikan sebagai aktivitas tingkat eksekutif dalam mendistribusikan sumber daya ke seluruh produk dan wilayah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dibandingkan pesaing (David et al., 2023).

Menurut penelitian (Park et al., 2018), rencana-rencana manajemen strategi yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan, terdiri dari sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang keberadaan (purpose), filosofi (philosophy), dan tujuan (goal).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi-kondisi dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing masyarakat faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber daya perusahaan dengan lingkungan ekstern.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategi dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategi sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Dengan menggunakan rancangan manajemen strategi, para manajer di semua tingkat dalam perusahaan berinteraksi dalam perencanaan dan implementasinya, akibatnya konsekuensi keperilakuan dari manajemen strategi serupa dengan konsekuensi dari pengambilan keputusan partisipatif. Karenanya penilaian yang akurat mengenai dampak formulasi strategi terhadap kinerja organisasi menuntut tidak saja kriteria evaluasi keuangan melainkan juga kriteria evaluasi non keuangan ukuran yang menyangkut dampak keperilakuan, memang mendorong konsekuensi keperilakuan yang positif juga yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuan-tujuan keuangannya. Tetapi terlepas dari profitability rencana strategi, beberapa efek dari manajemen strategi meningkatkan kesejahteraan perusahaan, yaitu:

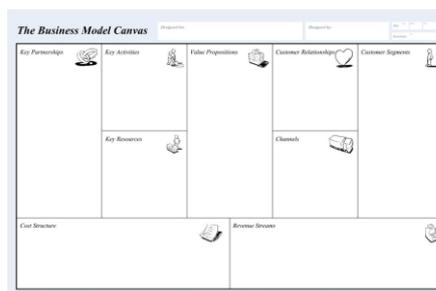
- a. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan perusahaan mencegah masalah. Manajer yang mendorong bawahannya untuk menaruh perhatian pada perencanaan dibantu dalam melaksanakan tanggung jawab pemantauan dan peramalan oleh bawahannya yang menyadari perlunya perencanaan strategi.
- b. Keputusan strategi yang didasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternative terbaik yang selalu ada. Proses manajemen strategi menghasilkan lebih

beragam dan karena peramalan yang didasarkan pada bermacam-macam spesialisasi anggota kelompok meningkatkan kemampuan menyaring pilihan.

- c. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya produktivitas imbalan setiap rencana strategi, dan dengan demikian mempertinggi motivasi mereka.
- d. Senjang dan tumpang tindih diantara individu dan kelompok berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
- e. Penolakan terhadap perubahan berkurang. Para peserta dalam perumusan strategi mungkin tidak lebih senang dengan keputusan mereka sendiri ketimbang jika keputusan diambil secara otoriter, kesadaran mereka yang lebih besar akan parameter-parameter yang membatasi pilihan membuat mau menerima keputusan ini.

### **Business Model Canvas (BMC)**

Bisnis model menjelaskan mengenai dasar pemikiran bagaimana sebuah bisnis diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya. (Osterwalder et al., 2014) membuat sebuah pendekatan model kanvas yaitu “*nine building blocks*” yang memudahkan bagi para pebisnis untuk membangun dan mengembangkan bisnis mereka. *Nine building blocks* terdiri dari: *value propositions*, *customer segments*, *customer relationships*, *channels*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, *cost structures*, dan *revenue streams*. (Osterwalder et al., 2014), ide inovasi dalam bisnis model dapat datang dari mana saja. (Osterwalder et al., 2014) membedakan inovasi model bisnis menjadi lima bagian yaitu: *resource driven*, *offer driven*, *customer driven*, *finance driven*, dan *multiple epicenter*. *Resource driven* adalah inovasi yang berasal dari infrastruktur yang ada dalam sebuah organisasi atau memperluas dalam kemitraan atau memperluas dalam kemitraan atau mengubah sebuah model bisnis. *Offer driven* adalah inovasi yang dibuat menciptakan nilai proporsi baru yang dapat memberikan dampak kepada *building blocks* bisnis model lain. *Customer driven* adalah inovasi yang didasarkan pada kebutuhan pelanggan, memfasilitasi akses, atau meningkatkan kenyamanan. *Finance driven* adalah inovasi yang memberikan aliran penghasilan baru, mekanisme penetapan harga, atau mengurangi struktur biaya yang dapat mempengaruhi pada *building blocks* lainnya. *Multiple-epicenter* adalah inovasi yang didorong oleh banyak faktor yang dapat memberikan dampak signifikan terhadap beberapa *building blocks* lainnya.



Gambar 2. *The Business Model Canvas*  
Sumber : (Osterwalder et al., 2014)

### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi tempat usaha. Analisis ini dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Menurut penelitian (Mel et al., 2023), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk menemukan

strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Oportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat di dalam suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi perusahaan atau satuan bisnis tertentu.

Menurut (Mariani, 2017), semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.

Menurut Tunggal analisis SWOT merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor dan strategis yang menggambarkan pedoman terkait. Dalam pengertian analisis SWOT tersebut dapat kita lihat beberapa faktor dari strength yaitu dari segi lingkungan. Karena ruang lingkup suatu bisnis dapat mempengaruhi akan kekuatan dari bisnis tersebut. Lingkungan adalah salah satu faktor untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Untuk menentukan tujuan, sasaran, dan strategi-strategi yang akan diambil, diperlukan suatu analisa mendalam serta menyeluruh mengenai lingkungan dimana perusahaan berada.



Gambar 3. Diagram Analisis SWOT  
Sumber : (Mariani, 2017)

## METODE PENELITIAN

Untuk mengetahui dan serta memahami tentang penerapan business model canvas pada Perusahaan Asuransi Jiwa Nasional peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif pada hakekatnya adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya.

Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada sebuah filsafat yang meyakini bahwa satu-satunya pengetahuan yang benar adalah yang didasarkan pada pengalaman aktual-fisika (filsafat positivisme), digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan data dilakukan secara purposive, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Suharsimi Arikunto, 2019).

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang

lain. Oleh sebab itu peneliti akan memberikan hasil dari penelitian ini untuk mendeskripsikan/ mengkontruksikan wawancara-wawancara mendalam terhadap subjek penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai analisis strategi pada Perusahaan Asuransi Jiwa Nasional. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada sebuah filsafat yang meyakini bahwa satu-satunya pengetahuan yang benar adalah yang didasarkan pada pengalaman aktual-fisika (filsafat positivisme), digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan data dilakukan secara purposive, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independent) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Oleh sebab itu peneliti akan memberikan hasil dari penelitian ini untuk mendeskripsikan/ mengkontruksikan wawancara-wawancara mendalam terhadap subjek penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai analisis strategi pada PT Asuransi Jiwa Nasional

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Matriks Faktor Internal Bagian Pemasaran (IFE)

Untuk menganalisis lingkungan internal, perlu dianalisis faktor-faktor internal berupa apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan saat ini. Berikut ini beberapa hal yang dapat diidentifikasi sebagai faktor-faktor internal perusahaan.

Tabel 4  
Tabel Kekuatan PT Asuransi Jiwa Nasional

<b>Strength (Kekuatan)</b>	
S1	Jumlah Staff mencukupi kebutuhan pemasaran
S2	Staff telah berkompentensi untuk menjalankan tugas pemasaran
S3	Kantor berada di wilayah strategis Mega Kuningan Jakarta
S4	Citra perusahaan mendukung pelaksanaan tugas pemasaran
S5	Fitur produk asuransi lebih baik dari kompetitor

Tabel 5  
Tabel Kelemahan PT Asuransi Jiwa Nasional

<b>Weakness (Kelemahan)</b>	
W1	Sistem informasi manajemen antar cabang perusahaan yang belum terintegrasi
W2	Keberadaan SOP yang belum efektif dan efisien
W3	Kebijakan underwriting perusahaan yang belum konsisten
W4	Produk yang belum bisa di akses secara digital
W5	Pemeliharaan hubungan jaringan kerja yang belum optimal

Tabel 6  
Tabel Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) PT Asuransi Jiwa Nasional

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan (Strength)</b>				
1.	Jumlah Staff mencukupi kebutuhan pemasaran	0,118	4	0,47
2.	Staff telah berkompentensi untuk menjalankan tugas pemasaran	0,109	4	0,44
3.	Kantor yang berada di wilayah strategis Mega Kuningan Jakarta	0,099	3	0,30
4.	Citra perusahaan mendukung pelaksanaan tugas pemasaran	0,097	4	0,39
5.	Fitur produk asuransi lebih baik dari kompetitor	0,100	4	0,40
<b>Subtotal</b>		<b>0,523</b>		<b>2,00</b>
<b>Kelemahan (Weakness)</b>				
1.	Sistem informasi manajemen antar cabang perusahaan yang belum terintegrasi	0,107	2	0,21
2.	Keberadaan SOP yang belum efektif dan efisien	0,089	2	0,18
3.	Kebijakan underwriting perusahaan yang belum konsisten	0,108	3	0,32
4.	Produk yang belum bisa di akses secara digital	0,094	2	0,19
5.	Pemeliharaan hubungan jejaring kerja yang belum optimal	0,089	2	0,18
<b>Subtotal</b>		<b>0,487</b>		<b>1,08</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,08</b>

Cara-cara penentuan Faktor Strategi Internal (IFE):

- Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada kolom 1
- Beri bobot pada masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot ini mencerminkan seberapa pentingnya setiap faktor terhadap strategi perusahaan.
- Hitung rating untuk masing-masing faktor dalam kolom 3. Berikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan. Rating peluang bersifat positif (diberi nilai positif), sedangkan ancaman diberi nilai negatif.
- Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan perusahaan. Total skor ini mencerminkan reaksi perusahaan terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Analisis Matriks Faktor Eksternal Bagian Pemasaran (EFE)

Untuk menganalisis lingkungan eksternal, perlu dianalisis faktor-faktor eksternal berupa apa saja yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan saat ini. Berikut ini beberapa hal yang dapat diidentifikasi sebagai faktor-faktor eksternal perusahaan

Tabel 7  
Tabel Peluang Asuransi Jiwa PT Asuransi Jiwa Nasional

<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>	
O1	Kondisi ekonomi yang sudah stabil sangat berdampak pada daya beli masyarakat
O2	Kebutuhan masyarakat akan jiwa terus meningkat
O3	Era society 5.0/era ekonomi digital sangat membantu perbaikan persepsi masyarakat tentang asuransi
O4	Keberadaan pelanggan loyal yang turut merekomendasikan produk asuransi jiwa ke masyarakat
O5	Kebijakan OJK RI yang gencar melakukan literasi asuransi.

Tabel 8  
Tabel Ancaman Asuransi Jiwa PT Asuransi Jiwa Nasional

<b>Ancaman (<i>Treats</i>)</b>	
T1	Persaingan inovasi produk yang kompetitif dengan kompetitor
T2	Pemanfaatan teknologi yang lebih unggul dari kompetitor
T3	Adanya sistem perekrutan tenaga pemasar yang memiliki jejaring luas secara “tidak sehat”
T4	Kondisi kemacetan lalu lintas di Jakarta yang semakin memburuk membuat masyarakat menjauhi pemakaian kendaraan pribadi
T5	Fasilitas transportasi umum yang kian membaik di Jakarta

Tabel 9  
Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation) PT Asuransi Jiwa Nasional

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>				
1.	Kondisi ekonomi yang sudah stabil sangat berdampak pada daya beli masyarakat	0,105	3	0,32
2.	Kebutuhan masyarakat akan kendaraan bermotor terus meningkat	0,106	4	0,42
3.	Era society 5.0 sangat membantu perbaikan persepsi masyarakat tentang asuransi	0,097	4	0,39
4.	Keberadaan pelanggan loyal yang turut merekomendasikan produk asuransi jiwa ke masyarakat	0,099	3	0,30
5.	Kebijakan OJK RI yang gencar melakukan literasi asuransi.	0,101	4	0,40
<b>Subtotal</b>		<b>0,508</b>		<b>1,83</b>
<b>Ancaman (<i>Treats</i>)</b>				
1.	Persaingan inovasi produk yang kompetitif	0,097	2	0,19
2.	Pemanfaatan teknologi yang lebih unggul dari kompetitor	0,088	3	0,26
3.	Adanya sistem perekrutan tenaga pemasar yang memiliki jejaring luas secara “tidak sehat”	0,110	2	0,22
4.	Kondisi kemacetan lalu lintas di Jakarta yang semakin memburuk	0,094	2	0,19
5.	Fasilitas transportasi umum yang kian membaik di Jakarta	0,088	2	0,18
<b>Subtotal</b>		<b>0,478</b>		<b>1,04</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,87</b>

Berdasarkan analisis di atas, maka dapat disusun analisis EFE PT Asuransi Jiwa Nasional dengan dasar pembobotan dan pemberian rating diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi dengan tiga orang kepala marketing dan satu orang kepala underwriting PT Asuransi Jiwa Nasional. Berikut ini adalah cara-cara penentuan strategi eksternal (EFE) :

- a. Tentukan faktor – faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan pada kolom 1
- b. Beri bobot pada masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot ini mencerminkan seberapa pentingnya setiap faktor terhadap strategi perusahaan.
- c. Hitung rating untuk masing-masing faktor dalam kolom 3. Berikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan. Rating peluang bersifat positif (diberi nilai positif), sedangkan ancaman diberi nilai negatif.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4 untuk memperoleh total skor pembobotan perusahaan. Total skor ini mencerminkan reaksi perusahaan terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Berdasarkan tabel internal dan eksternal matriks di atas, jumlah bobot IFE dan EFE tidak boleh melebihi skor total 1.00. Nilai total yang didapatkan IFE = 3,04. dan EFE = 2,75. Nilai total IFE sebesar 3,04 menunjukkan bahwa PT Asuransi Jiwa Nasional memiliki posisi internal yang kuat. Dan nilai total EFE sebesar 2,75 menggambarkan bahwa PT Asuransi Jiwa Nasional sangat memperhatikan peluang dan ancaman yang ada dengan cukup baik.

### **Analisis Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*)**

Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*) adalah alat analisis strategis yang digunakan dalam manajemen strategis untuk mengevaluasi dan membandingkan kekuatan dan kelemahan relatif suatu perusahaan terhadap pesaingnya. Matriks ini membantu dalam menilai posisi kompetitif perusahaan dalam industri atau pasar tertentu. Berikut adalah beberapa poin utama tentang Matriks CPM :

- a. Tujuan Utama: Matriks CPM bertujuan untuk memberikan gambaran tentang posisi kompetitif suatu perusahaan dengan membandingkan kinerja mereka dalam hal variabel-variabel kunci dengan kinerja pesaing dalam industri yang sama.
- b. Variabel Kunci: Matriks CPM biasanya mencakup variabel-variabel kunci yang berhubungan dengan produk, tempat (distribusi), promosi, dan harga (4P). Variabel ini dipilih berdasarkan relevansinya dengan keberhasilan perusahaan dalam pasar yang bersangkutan.
- c. Penilaian dan Bobot: Setelah variabel-variabel kunci diidentifikasi, mereka dinilai dan diberi bobot relatif berdasarkan kepentingan mereka terhadap keberhasilan perusahaan. Penilaian dan bobot ini dapat ditentukan melalui analisis internal dan eksternal perusahaan.
- d. Peringkat dan Skor: Perusahaan dan pesaing diberikan peringkat atau skor dalam setiap variabel kunci berdasarkan kinerja mereka. Biasanya, skala penilaian dari 1 hingga 4 atau 1 hingga 5 digunakan, di mana skor yang lebih tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik.

- e. Perhitungan Skor Total: Skor untuk setiap perusahaan dihitung dengan mengalikan peringkat atau skor mereka dengan bobot masing-masing variabel kunci, kemudian menjumlahkannya untuk mendapatkan skor total.
- f. Matriks CPM: Matriks CPM menampilkan skor total perusahaan dan pesaing dalam setiap variabel kunci, memberikan gambaran visual tentang kekuatan dan kelemahan relatif mereka.
- g. Analisis dan Implikasi: Hasil dari Matriks CPM digunakan untuk menganalisis posisi kompetitif perusahaan, mengidentifikasi area di mana mereka unggul dan area di mana mereka perlu meningkatkan kinerja untuk bersaing lebih efektif.

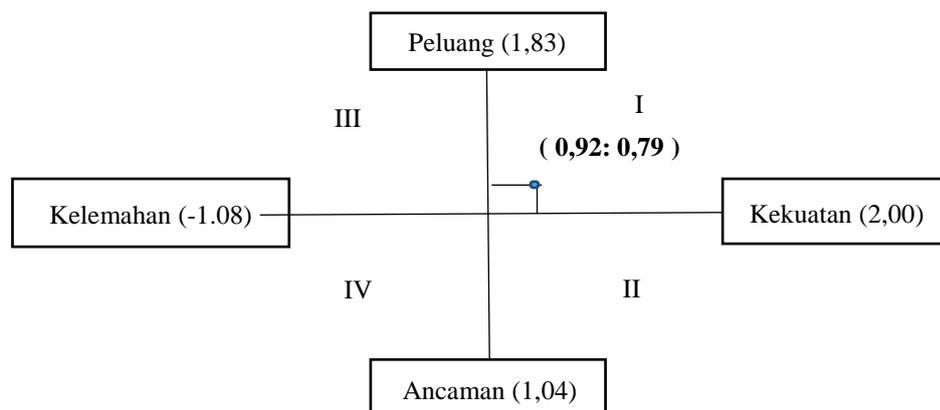
Dengan menggunakan Matriks CPM, manajer strategis PT Asuransi Jiwa Nasional dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang posisi perusahaan mereka dalam pasar dan merencanakan strategi yang lebih baik untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

### Diagram SWOT

Diagram SWOT digunakan untuk mengetahui posisi asuransi jiwa PT Asuransi Jiwa Nasional berdasarkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Diagram SWOT terdiri dari 2 sumbu yaitu, sumbu X yang mencerminkan nilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh asuransi jiwa PT Asuransi Jiwa Nasional dan sumbu Y yang mencerminkan nilai peluang dan ancaman yang akan dihadapi PT Asuransi Jiwa Nasional. Penentuan posisi titik koordinat diagram SWOT menggunakan total nilai IFE dan EFE.

Berikut ini adalah yang diperoleh :

$$\begin{aligned} \text{Koordinat sumbu X} &= \text{Skor peluang} + \text{Skor ancaman} \\ &= 1,83 + (-1,04) \\ &= 0,79 \\ \text{Koordinat sumbu Y} &= \text{Skor kekuatan} + \text{Skor kelemahan} \\ &= 2,00 + (-1,08) \\ &= 0,92 \end{aligned}$$



Gambar 5. Koordinat Matriks Analisis SWOT  
Sumber : Peneliti (2024)

Pada gambar diatas menunjukkan bahwa titik perpotongan tersebut berada pada kuadran I yang merupakan bahwa titik tersebut menunjukkan PT Asuransi Jiwa Nasional berada pada posisi dan kondisi yang sangat baik. Hali ini menyatakan perusahaan memiliki

peluang dan kekuatan. Strategi yang digunakan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi suatu organisasi. Dengan memahami Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*), perusahaan dapat mengembangkan strategi yang sesuai.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Ada beberapa poin penting yang dapat kita ambil sebagai kesimpulan dari penelitian ini. PT. Asuransi Jiwa Nasional melakukan pendekatan yang fokus pada pemanfaatan kekuatan internal perusahaan untuk mengejar dan memanfaatkan peluang eksternal, Dalam hal ini PT. Asuransi Jiwa Nasional melakukan pengembangan terhadap website seperti mencantumkan lebih banyak portofolio agar lebih menarik konsumen untuk menentukan keputusan pembelian. Mengembangkan aplikasi PT Asuransi Jiwa Nasional untuk semakin memudahkan nasabah dalam bertransaksi dan klaim serta menambah inovasi produk untuk bisa menjadi pembeda dengan produk perusahaan lain

### Saran

Sarankan dari penelitian ini, yaitu: 1) Memperkuat networking dan memperluas jaringan partner bisnis yang dimiliki oleh perusahaan maupun karyawan untuk meningkatkan penjualan dan kinerja operasional, 2) Meningkatkan softskill dan kreatifitas karyawan dalam optimalisasi kualitas pelayanan konsumen dan meningkatkan penjualan, 3) Perusahaan dapat meningkatkan kegiatan promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada untuk meningkatkan brand awareness

## DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *STRATEGIC MANAGEMENT A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases* (Global Edi). Pearson Prentice Hall.
- Gómez, I. S. (2024). Insurtech: Disrupting the Insurance Industry. *The Emerald Handbook of Fintech: Reshaping Finance*, 343–362. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-608-520241043>
- Kaur, P., & Singh, M. (2023). Exploring the impact of InsurTech adoption in Indian life insurance industry: a customer satisfaction perspective. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2023-0186>
- Maftahah, R., Wijyantini, B., & Setianingsih, W. E. (2018). Strategi Pengembangan Usaha Budidaya Jamur Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC). *Inovator*, 11(2).
- Mariani, G. (2017). *M&A and Value Creation: A SWOT analysis*. G Giappichelli Editore.
- Mel, A., Neolaka, Y., Faulina, M., Akromah, P., Novilasari, T. A., Mikkael, R. H., Tinggi,

- S., & Immi, M. (2023). MARKETING STRATEGY USING SWOT ANALYSIS (CASE STUDY: STIMA IMMI). *Ejournal.Seainstitute.or.Id*, 12(02).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. In *Central European Business Review* (Vol. 3, Issue 4). Wiley. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.104>
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & Macinnis, D. J. (2018). 'Strategic brand management.' *Journal of Brand Management*, 5(6), 457–459. <https://doi.org/10.1057/bm.1998.36>
- Shah, R., Laghate, K., & Chelawat, A. (2024). Transforming life insurance buying: conceptual model for the adoption of Life InsurTech services in India. *Bottom Line*. <https://doi.org/10.1108/BL-07-2023-0222>
- Stephanie, F. G., & Ruslim, H. (2021). PENGARUH RASIO KEUANGAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN ASURANSI. *Jurnal Kontemporer Akuntansi*, 1(2). <https://doi.org/10.24912/jka.v1i2.15090>
- Suharsimi Arikunto. (2019). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents: Vol. Kelimabela*. PT Rineka Cipta.