

PENGEMBANGAN STRATEGI BERSAING DALAM MENINGKATKAN MUTU LAYANAN KLAIM

Baharudin Adam

Baharudin.adam@aswata.co.id

Alumni Pascasarjana Perbanas Institute

Sri Wahvuni

sriwahyuni@perbanas.id

Dosen Pascasarjana Perbanas Institute

ABSTRACT

This study aims to determine alternative competitive strategies at PT. Asuransi Wahana Tata in its efforts to improve the quality of claims services. Analysis technique using SWOT, IE Matrix, and QSPM analysis. Assessment of internal and external factors with interview techniques. The result of the research shows that the alternative of reliable corporate strategy is WO (Weakness-Opportunity) strategy, and the main strategy is the centralization of claims service process. The suggestion of this research is the company to carefully observe and evaluate external and internal factors and apply appropriate strategies to improve the service quality of claims by overcoming the company's weaknesses on claims service while taking advantage of existing opportunities by applying the claims service centralization. For further researchers interested in researching similar or similar issues may develop this research by adding other analytical tools such as BCG matrix, SPACE matrix, and grand strategy. It can also conduct research using other quantitative approaches.

Keywords: Competitive Strategy, Service Quality, SWOT, IE Matrix, QSPM.

PENDAHULUAN

Perkembangan jumlah perusahaan asuransi yang semakin pesat di Indonesia menyebabkan persaingan antar perusahaan asuransi semakin ketat. Dengan kondisi demikian, perusahaan asuransi melakukan berbagai cara untuk menarik konsumen agar menggunakan produk yang ditawarkannya. Terkadang dalam menawarkan produk asuransinya, perusahaan hanya menjelaskan hal-hal yang menarik saja tanpa memberikan penjelasan mendetail mengenai produk yang ditawarkannya. Hal inilah yang mengakibatkan konsumen mengalami kekecewaan pada saat melakukan klaim asuransi. Kualitas layanan dikesampingkan hanya untuk mengejar target pemasukan premi pelanggan.

Perusahaan asuransi merupakan perusahaan yang menjual jasa kepada konsumennya. sehingga dalam operasionalnya jauh berbeda dengan perusahaan manufaktur yang menghasilkan barang. Pada perusahaan jasa, pelayanan merupakan hal vital yang perlu diperhatikan dalam interaksinya dengan konsumen. Pelayanan merupakan aktivitas yang mendominasi perusahaan jasa. Oleh karena itu, layanan yang berkualitas atau bermutu merupakan hal penting dalam perusahaan jasa.

Menurut Tjiptono (2008: 52), mutu atau kualitas pelayanan adalah upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi harapan konsumen.

Kualitas pelayanan dipersepsikan sangat baik dan berkualitas, jika jasa yang diterima melampaui harapan konsumen.

PT. Asuransi Wahana Tata merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak dalam bidang jasa asuransi. PT. Asuransi Wahana Tata adalah salah satu perusahaan asuransi umum terbesar di Indonesia dengan kekuatan permodalan yang solid didukung oleh hampir 1.200 karyawan di lebih dari 70 kantor yang tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia. Namun demikian, dalam kenyataannya masih ditemukan kekurangan-kekurangan di antaranya adalah adanya keluhan mengenai klaim asuransi. Pelanggan mengeluhkan adanya klaim yang tidak dapat cairkan atau tidak sesuai dikarenakan adanya persyaratan yang tertentu yang tidak diketahui dalam polis asuransi yang tidak diterangkan secara jelas sewaktu mengambil asuransi dan juga proses klaim yang cenderung berlarut-larut. Kondisi demikian membuat kekecewaan pada nasabah. Data selengkapnya mengenai jumlah keluhan klaim adalah sebagai berikut:

Tabel 1

Jumlah Keluhan Klaim untuk Bisnis MV dan Non MV

Wilayah/ Tahun	2013	2014	2015	2016
Regional Jakarta	250	264	279	306
Regional Tengah	175	177	181	184
Regional Barat	185	190	209	233
Regional Timur	238	253	277	292
Regional Khusus	198	205	208	214

Sumber: *Customer Care Centre*, 2016.

Data pada tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah keluhan klaim, baik untuk bisnis MV maupun non MV, meningkat dari tahun ke tahun pada

semua wilayah. Kondisi tersebut menandakan mutu layanan PT. Asuransi Wahana Tata yang masih belum memuaskan sehingga perusahaan membutuhkan strategi untuk meningkatkan mutu layanan, khususnya layanan klaim.

Menurut Ireland, Hoskisson, dan Hitt (2013: 4), strategi adalah alat integrasi dan koordinasi terhadap komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti dan memperoleh keunggulan bersaing. Barney dan Hesterly (2008: 4) menjelaskan bahwa strategi merupakan memperoleh keunggulan kompetitif atau bersaing. Strategi yang baik adalah strategi yang secara nyata dapat menghasilkan keuntungan. Sedangkan bagi Evans (2011: 184), strategi adalah pola keputusan yang menentukan dan mengungkapkan tujuan, kebijakan perusahaan, dan rencana dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan *stakeholder*. Oleh karena itu, strategi diciptakan dengan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan sehingga perusahaan dapat bertahan dan mengembangkan usahanya. Terkait dengan persaingan, Parnell (2011: 131) menjelaskan bahwa strategi bersaing atau bisnis menguraikan bagaimana unit bisnis bersaing dalam industri. Sedangkan Prasad, Subbaiah, dan Rao (2012: 189) mengatakan bahwa selama suatu perusahaan mengadopsi strategi bersaing dengan memanfaatkan sumber daya dan kemampuan dalam cara yang lebih baik dibandingkan pesaingnya, maka tersebut akan mampu membangun dan menjaga keunggulan bersaing. Strategi bersaing termasuk harga rendah, ketersediaan produk yang tinggi dan respon yang cepat dengan kisaran luas jumlah yang diminta, efisiensi waktu, memaksa perusahaan untuk terus mencari cara dalam proses meningkatkan bisnisnya.

Untuk memperbaiki mutu layanan PT. Asuransi Wahana Tata, maka perusahaan dituntut untuk mengatasi permasalahan tersebut sehingga perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya. Salah satu cara untuk meningkatkan daya saing adalah dengan menerapkan strategi yang tepat. Teknis analisis yang umum digunakan untuk mengembangkan strategi adalah analisis SWOT. Menurut David (2010: 327), analisis SWOT adalah sebuah alat pencocokan faktor internal dan eksternal untuk membantu manajer mengembangkan strategi. Faktor internal adalah faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor di luar kendali perusahaan. Faktor internal mencakup kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman. Faktor internal meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, litbang, dan sistem informasi manajemen, sedangkan faktor eksternal meliputi kejadian ekonomi, budaya, geografis, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintah, teknologi, dan pesaing.

PT. Asuransi Wahana Tata memiliki modal yang besar dan karyawan yang banyak sehingga menjadi kekuatan perusahaan. Sedangkan kelemahannya di antara adalah jaringan internet perusahaan yang masih lambat dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan yang belum memadai.

Sementara itu, kondisi eksternal perusahaan di antaranya adalah pertumbuhan ekonomi yang masih rendah di mana pada tahun 2016 adalah sebesar 5,02% dengan proyeksi pada tahun 2017 sebesar

5,1%. Pertumbuhan ekonomi juga masih dibayangi oleh adanya *Trump Effect*, dimana kebijakan-kebijakan Presiden Trump yang dapat mempengaruhi ekonomi dunia, termasuk Indonesia. Dengan adanya pertumbuhan yang masih rendah dan adanya ketidakpastian tersebut maka dapat menekan kinerja perusahaan asuransi. Hal tersebut merupakan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan asuransi. Selain itu, adanya BPJS dapat menekan pertumbuhan perusahaan asuransi. Dengan adanya BPJS maka ekspansi yang dilakukan oleh perusahaan asuransi umum menemui kendala sehingga pertumbuhan nasabah asuransi, khususnya asuransi kesehatan, menjadi terhambat. Namun demikian, dengan adanya BPJS masyarakat menjadi lebih peduli dengan asuransi sehingga kesadaran mengenai asuransi meningkat. Kondisi tersebut merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan asuransi terutama pada golongan ekonomi yang memiliki pendapatan yang tinggi yang menginginkan fasilitas kesehatan yang memadai.

Dengan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang-peluang yang dimiliki oleh PT. Asuransi Wahana Tata tersebut, maka perusahaan dapat mengidentifikasi strategi mutu layanan dengan memanfaatkan peluang, menghindari ancaman, mengembangkan dan melindungi kekuatan perusahaan, serta mengurangi kelemahan perusahaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Populasi penelitian ini adalah pelaku yang berkaitan dengan mutu layanan klaim pada PT. Asuransi Wahana Tata.

Sedangkan sampelnya adalah informan Internal: Dept. Head Marketing Corporate, Dept. Head Marketing Retail, Dept. Head Claim, dan Dept. Head Claim Non MV, sedangkan informan eksternal dari Consultant. Untuk memperoleh data penelitian, digunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Uji validitas dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), dan *confirmability* (obyektifitas). Uji kredibilitas dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan wawancara dari berbagai sumber, observasi, dan dokumentasi. Uji *Transferability* (validitas eksternal) dilakukan dengan membuat laporan penelitian ini dengan memberikan uraian rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya sehingga dapat memenuhi kriteria *transferability*. *Confirmability* (obyektifitas) dilakukan dengan mengaitkan hasil penelitian merupakan proses penelitian yang benar-benar dilakukan oleh peneliti. Uji reliabilitas dalam penelitian kualitatif lebih dikenal dengan pengujian *dependability*. Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit keseluruhan aktivitas penelitian yang dilakukan oleh dosen pembimbing.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini analisis SWOT, Matriks profil kompetitif, Matriks IE, dan Matriks QSPM.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Untuk analisis SWOT diperlukan analisis faktor eksternal dan internal. Ringkasan masing-masing faktor

eksternal PT. Asuransi Wahana Tata adalah sebagai berikut: Peluang:

1. Perkembangan teknologi
2. Peluang pasar yang masih terbuka
3. Kesadaran masyarakat tentang pentingnya asuransi
4. Jumlah penduduk yang besar

Dari faktor-faktor eksternal tersebut kemudian dibuat Matrik EFE (*External Factor Evaluation*) sebagai berikut:

1. Persaingan perusahaan asuransi yang semakin ketat
2. Tingginya loss ratio di beberapa bidang bisnis tertentu
3. Pertumbuhan ekonomi yang rendah

Tabel 2
Matrik EFE

No.	Faktor Eksternal PELUANG	Bobot	Rating	Skor
1	Perkembangan teknologi	0,13	4,00	0,52
2	Peluang pasar yang masih terbuka	0,15	3,00	0,45
3	Kesadaran masyarakat tentang pentingnya asuransi	0,10	2,00	0,20
4	Jumlah penduduk yang besar	0,08	1,00	0,08

No.	Faktor Eksternal ANCAMAN	Bobot	Rating	Skor
1	Persaingan perusahaan asuransi yang semakin ketat	0,20	4,00	0,80
2	Tingginya loss ratio di beberapa bidang bisnis tertentu	0,18	3,00	0,54
3	Pertumbuhan ekonomi yang rendah	0,16	2,00	0,32
4	Total Bobot x Rating	1,00		2,91

Sumber: Data yang diolah

Sementara itu, faktor-faktor internal perusahaan adalah sebagai berikut:

Kekuatan:

1. Jaringan Kantor Cabang
2. Sumber daya manusia (SDM)
3. Sistem teknologi informasi terintegrasi

Kelemahan:

1. Birokrasi
2. Proses layanan klaim

Dari factor-faktor internal tersebut kemudian dibuat matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) sebagai berikut:

Tabel 3
Matrik IFE

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
1	Jaringan Kantor	0,18	4,00	0,72
2	Sumber daya manusia (SDM)	0,17	4,00	0,68
3	Sistem teknologi informasi terintegrasi	0,21	3,00	0,63

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
1	Birokrasi	0,20	1,00	0,21
2	Proses layanan klaim	0,24	2,00	0,48
3	Total Bobot x Rating	1,00		2,72

Sumber: Data yang diolah

Selain matriks EFE dan IFE, untuk tahap input strategi adalah Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix*). Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix*) mengidentifikasi pesaing-pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan. Faktor keberhasilan penting (*critical success*) dalam CPM mencakup baik isu-isu internal maupun eksternal. Faktor-faktor keberhasilan penting dalam CPM lebih luas dan mungkin bahkan berfokus pada isu-isu internal.

Pesaing dalam penelitian ini adalah PT. Mandiri AXA General Insurance dan PT. Asuransi Astra

Buana yang sama-sama bergerak pada bidang asuransi umum. Total skor PT. Asuransi Wahana Tata (Aswata) sebesar 2,90, sedangkan PT. Mandiri AXA General Insurance sebesar 3,55 dan PT. Asuransi Astra Buana 3,20. Dengan demikian maka posisi Aswata masih dibawah PT. Mandiri AXA General Insurance dan PT. Asuransi Astra Buana. Proses layanan klaim PT. Mandiri AXA General Insurance dan PT. Asuransi Astra Buana mempunyai skor 4 dikarenakan dalam layanan klaim menggunakan sentralisasi layanan klaim.

Tabel 4
Matriks Profil Kompetitif

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	ASWATA		Mandiri AXA		Astra Buana	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Permodalan	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60
Bentuk Perusahaan	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Jaringan Kantor	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Sumber daya manusia (SDM)	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Sistem teknologi informasi							
terintegrasi	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Birokrasi	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Proses layanan klaim	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Total	1,00	3	2,90		3,55		3,20

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan matriks EFE, IFE dan Matriks Profil Kompetitif maka dibuat matriks SWOT. Matrik SWOT dilakukan untuk pencocokan strategi dalam mengembangkan empat jenis strategi. Strategi tersebut adalah Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman) (David, 2010: 327).

Berdasarkan analisis SWOT, maka alternatif strategi yang dapat diterapkan pada perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 5
Matriks SWOT

		KEKUATAN	KELEMAHAN
	IFE	1. Jaringan kantor cabang 2. SDM	1. Birokrasi
	EFE	3. Sistem teknologi informasi terintegrasi	Proses layanan klaim yang lama
	PELUANG	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1	Perkembangan teknologi	1. Menciptakan teknologi / aplikasi untuk layanan klaim	1. Diadakannya monitoring kasus klaim secara rutin
2	Peluang pasar yang masih terbuka	2. Perluasan / penambahan jaringan kantor	2. Sosialisasi dalam prosedural layanan klaim
3	Kesadaran masyarakat akan penting asuransi	3. Edukasi nasabah sesuai dengan produk asuransi yang ditawarkan	3. Sentralisasi proses layanan klaim
	ANCAMAN	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1	Persaingan perusahaan asuransi kerugian yang semakin ketat	1. Pelatihan SDM klaim	1. Pengembangan SLA untuk layanan klaim
2	Tingginya loss ratio untuk beberapa bidang bisnis tertentu	2. Review ulang kebijakan penerimaan nasabah yang disesuaikan kembali dengan risk appetite yang dimiliki	2. Sharing Risiko dengan asuransi lainnya
3	Pertumbuhan ekonomi yang rendah		

Masing-masing strategi alternatifnya adalah sebagai berikut:

A. Strategi SO

1. Penciptaan aplikasi untuk layanan klaim
2. Perluasan / Penambahan jaringan kantor
3. Edukasi nasabah sesuai dengan produk asuransi yang ditawarkan

B. Strategi WO

1. Perlu standarisasi untuk memantau kasus klaim secara rutin
2. Sosialisasi kepada pihak nasabah terkait prosedural layanan klaim
3. Sentralisasi proses layanan klaim

C. Strategi ST

1. Pelatihan SDM klaim
2. Review ulang kebijakan dalam penerimaan nasabah yang disesuaikan dengan risk appetite yang dimiliki.

D. Strategi WT

1. Pengembangan SLA dalam layanan klaim
2. *Sharing* risiko dengan perusahaan asuransi lainnya

Selain menggunakan matriks SWOT, dalam tahap pencocokan strategi juga menggunakan matriks

IE. Menurut David (2010, 344-345), Matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai devisi

organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci : total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu X dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu Y. Pada sumbu X dari Matriks IE, total rata-rata tertimbang EFI dari 1,0 hingga 1,99 mewakili posisi internal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 dianggap menengah; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah kuat. Demikian juga, pada sumbu Y, total rata-rata tertimbang EFE dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah ; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah menengah; dan nilai dari 3,0 hingga

4,0 adalah tinggi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda, yaitu : (1) rekomendasi untuk divisi yang masuk dalam sel I, II dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun; (2) divisi yang masuk dalam sel III,V dan VII dapat dikelola dengan cara terbaik dengan strategi jaga dan pertahankan; (3) rekomendasi umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII dan IX adalah tuai atau divestasi. Strategi yang digunakan untuk divisi ini adalah penghematan atau divestasi.

Tabel 6
Matrik IE

4	3.00-4.00 3	2.00-2.99 2	1.00-1.99 1
Kuat 3.00-4.00 3	I	II	III
Sedang 2.00-2.99 2	IV	V (EFE 2,91; IFE 2,72)	VI
Lemah 1.00-1.99 1	VII	VIII	IX

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan hasil pengolahan data EFE dan IFE diperoleh skor EFE 2,91 dan IFE 2,72.

Hal itu menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai posisi internal dan eksternal sedang.

Dari tabel matriks IE dapat disimpulkan hasil matriks IE berada pada sel V yang berarti termasuk dalam strategi jaga dan pertahankan. Strategi yang dapat diterapkan adalah dengan strategi WO, yaitu memanfaatkan peluang yang ada dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki perusahaan. Strategi WO dilakukan antara lain dengan:

1. Standarisasi untuk memantau kasus klaim secara rutin.

Dengan adanya standarisasi untuk memantau kasus klaim ini maka proses klaim yang diajukan nasabah dapat diproses dengan

cepat. Hambatan-hambatan yang ditemukan nasabah dalam pengajuan klaim dapat dengan cepat ditemukan solusinya dan tidak berlarut-larut yang menyebabkan nasabah kecewa.

2. Sosialisasi kepada pihak nasabah terkait prosedural layanan klaim. Sosialisasi kepada nasabah terkait prosedur klaim dapat mengurangi keluhan yang dihadapi nasabah dalam mengajukan klaim asuransi. Banyak kasus mengenai keluhan klaim ini disebabkan oleh ketidaktahuan nasabah dalam pengajuan klaim. Oleh karena itu, prosedur klaim harus benar-benar dijelaskan petugas marketing sehingga apabila nasabah pada saat mengajukan klaim sudah mengetahui dengan baik prosedur yang dilaluinya. Prosedur layanan

klaim dapat dituangkan dalam bentuk brosur sehingga nasabah dapat dengan jelas melihat alur maupun persyaratan yang harus disiapkan dalam mengajukan klaim.

3. Sentralisasi proses layanan klaim. Selama ini proses layanan klaim dilakukan secara desentralisasi. Namun demikian proses layanan klaim masih melibatkan keputusan dari kantor pusat sehingga banyak pihak yang terlibat dalam proses layanan klaim. Dengan dilakukannya sentralisasi proses layanan klaim maka pihak yang terlibat dalam pelayanan klaim lebih sedikit dan pengambilan keputusan juga dapat dilakukan lebih cepat. Selain itu, dengan semakin sedikitnya pihak karyawan yang terlibat maka akan memudahkan dalam pelatihan sehingga karyawan dapat ditingkatkan profesionalitasnya dalam proses layanan klaim.

Dengan menerapkan strategi WO ini maka diharapkan perusahaan dapat mengatasi permasalahan mutu layanan klaim. Dengan meningkatnya mutu layanan klaim maka merupakan salah satu promosi bagi perusahaan untuk mendapatkan nasabah sehingga perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar maupun pengembangan produk asuransi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Matriks IE menunjukkan bahwa posisi perusahaan dalam sel V yang berarti termasuk dalam strategi jaga dan pertahankan. Strategi yang dapat diterapkan adalah strategi WO. Strategi tersebut antara lain: monitoring kasus klaim, sosialisasi prosedur layanan klaim, dan sentralisasi proses klaim. Untuk menentukan strategi yang dianggap paling baik maka digunakan QSPM.

Tabel 7
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Faktor-Faktor Utama	Bobot	Monitoring Kasus Klaim		Sosialisasi Prosedur Layanan Klaim		Sentralisasi Proses Klaim	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
Perkembangan Persaingan perusahaan asuransi kerugian yang semakin ketat Tingginya loss ratio untuk beberapa bidang bisnis tertentu	0,13		4	0,52	3	0,39	4
Peluang pasar yang masih terbuka	0,15		3	0,45	4	0,60	4
Kesadaran masyarakat akan penting asuransi	0,10		4	0,40	4	0,40	3
Ancaman							
Persaingan perusahaan asuransi kerugian yang semakin ketat	0,20		3	0,60	4	0,80	3
Tingginya loss ratio untuk beberapa bidang bisnis tertentu	0,18		4	0,72	2	0,36	3
Pertumbuhan ekonomi yang rendah	0,16		3	0,48	4	0,64	3
Kekuatan							
Jaringan kantor cabang	0,18	3	0,54	4	0,72	4	0,72
SDM	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68
Sistem teknologi informasi terintegrasi	0,21	4	0,84	2	0,42	4	0,84
Kelemahan							
Birokrasi	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Proses layanan klaim yang lama	0,24	4	0,96	3	0,72	4	0,96
TOTAL			6,79		6,33		7,04

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan QSPM menunjukkan bahwa dari ketiga alternatif strategi yang diuji, maka strategi utama yang dipilih adalah strategi sentralisasi proses klaim. Hal ini dikarenakan memiliki nilai TAS yang paling tinggi dibanding strategi yang lain. Implementasi strategi sentralisasi proses klaim dilakukan dengan cara layanan klaim dilakukan di kantor pusat atau kantor cabang tertentu yang membawahi beberapa kantor cabang dalam suatu regional tertentu. Petugas klaim hanya melakukan klaim di kantor pusat sehingga apabila ada permasalahan yang membutuhkan otorisasi pimpinan maka keputusan dapat diambil lebih cepat. Hal ini dikarenakan adanya rentang proses layanan klaim yang lebih pendek.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan matriks profil kompetitif, posisi PT. Asuransi Wahana Tata masih di bawah PT. Mandiri AXA General Insurance dan PT. Asuransi Astra Buana utamanya dikarenakan proses layanan kedua perusahaan pesaing tersebut menggunakan sentralisasi layanan klaim.
2. Berdasarkan Analisis SWOT diperoleh strategi alternatif: SO dengan menciptakan aplikasi untuk layanan klaim, perluasan/penambahan jaringan kantor, dan edukasi nasabah sesuai dengan produk asuransi yang ditawarkan; WO dengan standarisasi untuk memantau kasus klaim secara rutin, sosialisasi kepada pihak nasabah terkait prosedural layanan klaim, dan sentralisasi proses layanan klaim; ST dengan pelatihan SDM klaim dan review ulang kebijakan dalam penerimaan nasabah yang disesuaikan dengan *risk appetite* yang dimiliki; dan WT dengan pengembangan SLA dalam layanan klaim dan *sharing* risiko dengan perusahaan asuransi lainnya
3. Berdasarkan matriks IE tampak bahwa PT. Asuransi Wahana Tata termasuk dalam sel V yang berarti termasuk dalam strategi jaga dan pertahankan. Strategi yang bisa diterapkan adalah strategi WO dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga permasalahan mengenai mutu layanan dapat diharapkan dapat teratasi dengan strategi ini. Dengan teratasinya mutu layanan klaim ini, maka dapat dijadikan ajang promosi bagi perusahaan dalam meningkatkan penetrasi pasar maupun pengembangan produk asuransi.
4. Strategi utama yang dipilih untuk meningkatkan mutu layanan klaim adalah sentralisasi proses klaim karena nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) lebih tinggi dari alternatif strategi yang lain. Sentralisasi proses klaim dilakukan hanya pada kantor pusat atau kantor cabang yang membawahi beberapa kantor cabang. Dengan sentralisasi proses klaim maka rentang pengambilan keputusan menjadi lebih pendek sehingga permasalahan dapat diputuskan lebih cepat yang dapat mengurangi keluhan mengenai layanan klaim.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat direkomendasikan saran-saran sebagai berikut:

1. Perusahaan agar secara cermat mengamati dan mengevaluasi faktor eksternal sehingga perubahan yang terjadi dapat diantisipasi dengan baik yang dapat memanfaatkan peluang yang ada dan mengurangi dampak ancaman yang muncul terhadap perusahaan. Perusahaan perlu mengidentifikasi keadaan internal perusahaan agar dapat memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya seraya mengatasi kelemahannya sehingga perusahaan dapat menerapkan strategi yang tepat dan selalu mengevaluasi strategi yang diterapkan dikarenakan adanya perubahan lingkungan internal dan eksternal yang terjadi. Selain itu, perusahaan agar menerapkan strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu layanan klaim dengan mengatasi kelemahan perusahaan mengenai layanan klaim dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada serta menerapkan sentralisasi layanan klaim.
2. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti masalah yang sama atau sejenis dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambah alat analisis lain misalnya matriks BCG, matrik SPACE, dan grand strategi. Selain itu juga dapat melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan yang lain, misalnya pendekatan kuantitatif dengan melibatkan faktor-faktor yang potensial mempengaruhi mutu layanan klaim, seperti kompetensi/profesionalitas petugas klaim, kebijakan perusahaan, dukungan pimpinan/manajemen, penggunaan teknologi informasi, dan kompensasi petugas klaim.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, M Taufik (2011). *Manajemen strategi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Arief (2007). *Pemasaran Jasa dan Kualitas Pelayanan*. Malang: Banyumedia Publishing.
- Arikunto, Suharsimi (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Bai, Xinxin dan Öztüren (2016). *Export Brand Development of China: Lessons Learned and Implications for the Future. Contemporary Chinese Political Economy and Strategic Relations: An International Journal*. Vol. 2, No. 3, pp. 1095-1123
- Barney, Jay B. and William S. Hesterly (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Berisatu.com, 2017. Penetrasi Asuransi. Melalui <http://id.berisatu.com/tajuk/penetrasi-asuransi/163142>.
- Bruner, Robert F., Mark R. Eaker, R. Edward Freeman, Robert E. Spekman, Elizabeth Olmsted Teisberg dan S. Venkataraman (2003). *The Portable MBA*, Fouth Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Chan, Xia (2011). A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 11.
- Cornellius, Dandy (2017). Analisa Strategi Pengembangan Bisnis pada PT. Citra Abadi Trans. *Agora*, Vol. 5, No. 1.
- David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategik: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Deming, W. Edward. Martin (1986). *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Engineering Study. Boston: Massachusetts.
- Evans, James R. (2011). *Quality Management, Organisation, and Strategy*. South-Western: Cengage Learning.
- Forgang, William G. (2004). *Strategy Specific Decicion Making A Guide For Executing Competitive Strategy*. New York: M. E., Sharpe, Inc., 2004.
- Gerson, Richard. F. (2008). *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PPM.
- Hurriyati, Ratih. (2010). *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung: Alfabeta.
- Ireland, R. Duane, R. E. Hoskisson, dan M. A. Hitt (2015). *The Management of Strategy: Concept and Cases*. South-Western: Cengage Learning.
- Jones, G. R. dan C. W. L. Hill (2010). *Theory of Strategic Management with Cases*. South-Western: Cengage Learning.
- Kotler, Philip (2003). *Marketing Management*, 11th Edition. New York: Prentice Hall, Pearson Education International. 2003.
- Kotler, Philip (2012). *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1 dan 2. Jakarta: Penerbit PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Langabeer II, James S., dan John Napiewocki (2000). *Competitive Business Strategy For Teaching Hospitals*. New York: Publishing Group Greenwood.
- Lupiyoadi, Hamdani. (2006). *Manajemen Pemasaran Jasa*, Edisi Kedua. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Marrus, Stephanie K. (2002). *Building The Strategic Plan:*

- Find Analyze, And Present The Right Information.* New York: Wiley.
- Nawawi, Hadari (2003). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan.* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Onsu, Ribca (2015). Analisis Penentuan Strategi Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Pada PT. Asuransi Jiwasraya Persero). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No.4: 414-427.
- Papulova, Emilia dan Zuzana Papulova (2006). "Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Midsized Manufacturing Enterprises In Slovakia," *E-Leader, Slovakia*, pp. 1-8. Parnell, John A. (2011). "Strategic Capabilities, Competitive Strategy, and Performance Among Retailers in Argentina, Peru and The United States," *Management Decision*, Vol. 49, No. 1, pp. 130-155.
- Porter, Michael, E. (2008). *Competitive Advantage* (Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggulan). Jakarta: Karisma Publishing Grup.
- Prasad, K. G. Durga, K. Venkata Subbaiah, dan K. Narayana Rao (2012). "Aligning The Competitive Strategy with Supply Chain Strategy Through QFD," *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 189-198.
- Rangkuti, F. (2009). *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka. (2015). *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rao, Rama Mohana (2011). *Service Marketing.* Noida: Dorling Kindersley Pvt. Ltd.
- Sinambela, L. P. (2010). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*, Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Singh, Manikant (2008). *Strategic Management and Competitive Advantage.* New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd.
- Sugiyono, (2012). *Metode Penelitian Bisnis.* Bandung: Alfabet. (2014). *Metode Penelitian Manajemen.* Bandung: Alfabet.
- Suhalim, Stevanus (2015). Aplikasi Metode Analisis SWOT untuk Merumuskan Strategi Bersaing pada PT. Berkat Karya Lestari. *AGORA*, Vol. 3, No. 2.
- Šterbová, Martina, E. Loučánová, H. Paluš, L. Ivan and J. Šálka (2016). Innovation Strategy in Slovak Forest Contractor Firms—A SWOT Analysis. *Forest*, 7, 118.

- Sutedja, Wira. (2007). *Panduan Layanan Konsumen*. Jakarta: PT. Grasindo
- Tjiptono, Fandy (2008). *Strategi Pemasaran*, Edisi Ketiga. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- (2012). *Service Management Mewujudkan Layanan Prima*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Umar, Husein. (2003). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Utami, Sari Wiji, Arief Daryanto, dan Hari Rujito (2014). Strategi Peningkatan Daya Saing Tembakau Besuki Na-Oogst Berbasis Perbaikan Kinerja Mutu. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 11, No. 2.
- Widyaningrum, Naniek, Sampurno, dan Djoko Wahyono (2013). Analisis Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Instalasi Farmasi Rumah Sakit. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi (JMPF)*, Vol.3, No. 2.
- Wungu, Jiwo, dan Hartanto Brotoharsojo (2009). *Tingkatan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: Murai Kencana.
- Bitner, M. J. dan Zeithaml, V. A. (2003). *Service Marketing*. New Delhi: McGraw Hill.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman, dan Leonard L. Berry (2009). *Delivering Quality Services*. New York: Free Press.