



Analisis Strategi Bisnis PT. Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia

Retnofia Chaira^{1✉}, Syukri Lukman, Hendra Lukito³

^{1,2,3}Master of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Andalas, Padang, Indonesia

retnofiachaira30@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is to analyze the business strategy of PT. Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia. The research was carried out in an effort to identify the company's external and internal factors, and then determine a strategy using SWOT Analysis, Space Matrix and QSPM Matrix. The scope of research includes the external environment with PESTEL and the internal environment which consists of aspects that exist within the company. The population in this study are L3 and L2 managers at the service office level throughout Indonesia. The sample in this study used a purposive sample so that a sample of 5 managers and 2 people from external parties was obtained. data collection techniques by conducting interviews. The method used in this research is to use a comprehensive strategic management model. The results of the research based on the TOWS analysis obtained 16 alternative strategies that could be implemented by Mandiri Inhealth. The results of the IE analysis show that the point of intersection between the EFE and IFE analysis scores is in cell V which indicates the right alternative strategy implemented by the company, namely market penetration and product development. The results of the QSPM analysis on it can be concluded that the best strategy implemented by the company is a product development strategy with the highest total QSPM score (6.465). The limitations of this study are that it is based on corporate strategy regulations, uses SWOT analysis, IE Matrix and QSPM, only discusses Health Insurance products and does not use Business Model Canvas (BMC) analysis and also Focus Group Discussion (FGD). Suggestions for future researchers to add analysis using BMC and FGD between divisions so that planning and execution can run well according to the targets set.

Keywords: Mental Health Insurance, Strategy Analysis, Space Matrix, SWOT Analysis, QSPM.

Abstrak

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis strategi bisnis PT. Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia. Penelitian dilakukan dalam upaya untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan penetapan strategy dengan SWOT Analisis, Matriks Space dan Matriks QSPM. Ruang lingkup penelitian meliputi lingkungan eksternal dengan PESTEL dan lingkungan internal yang terdiri atas aspek-aspek yang ada didalam perusahaan. Populasi pada penelitian ini adalah manajer L3 dan L2 level manajer Kantor Layanan di seluruh Indonesia. Sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sample* sehingga diperoleh sampel sebanyak 4 manajer dan 3 orang dari pihak eksternal perusahaan. teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan model manajemen strategik komprehensif. Hasil penelitian berdasarkan analisis TOWS yaitu diperoleh 16 alternatif strategi yang bisa dijalankan oleh Mandiri Inhealth. Hasil analisis IE dapat diketahui titik perpotongan antara nilai skor analisis EFE dan IFE berada pada sel V yang menunjukkan alternatif strategi yang tepat dijalankan oleh perusahaan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis QSPM terhadap dapat disimpulkan bahwa strategi yang terbaik dijalankan oleh perusahaan adalah strategi pengembangan produk dengan total skor QSPM tertinggi (6,465). Keterbatasan penelitian ini yaitu didasarkan pada peraturan strategi corporate, menggunakan analisis SWOT, Matriks IE dan QSPM, hanya membahas produk Asuransi Kesehatan dan tidak menggunakan analisis *Business Model Canvas* (BMC) dan juga *Focus Group Discussion* (FGD). Saran bagi peneliti selanjutnya *untuk* menambahkan analisis menggunakan BMC dan FGD antar divisi sehingga *planning* dan eksekusi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan target yang ditentukan.

Kata kunci: Asuransi Kesehatan Jiwa, Analisis Strategi, Matrik Space, Analisis SWOT, QSPM.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Industri asuransi merupakan salah satu pemain utama dalam sektor layanan keuangan selain industri perbankan. kedua sektor ini terlibat dalam pasar risiko dan memainkan peran mendasar dalam pertumbuhan ekonomi. Di satu sisi, sektor perbankan mempromosikan penjualan risiko dari pemberian pinjaman kepada agen ekonomi dan di mana ia memperoleh keuntungan dari tingkat bunga, sementara industri asuransi menyerap risiko yang dikontrak oleh bank dengan pemberi pinjamannya dan juga melakukan investasi untuk menjaga stabilitas keuangan dalam jangka panjang [1]. Industri asuransi

berkontribusi terhadap kemakmuran ekonomi yang lebih besar. Indikator tersebut dapat dilihat melalui jumlah pemegang polis dan jumlah dana yang dikumpulkan dari masyarakat melalui pembayaran premi asuransi [2].

Di negara maju, perusahaan asuransi adalah pemilik perusahaan perbankan dan perusahaan jasa penerbangan. Dengan demikian, kemajuan layanan asuransi akan mendorong terciptanya industri lainnya [3]. Saat ini industri asuransi menimbulkan risiko lain yang tidak selalu terkait dengan sistem perbankan tetapi langsung ke perusahaan dan individu yang ingin meminimalkan risiko kerugian mereka sendiri dalam

bentuk apa pun aset atau kesehatan [4]. Sejalan dengan itu, peran penyerapan risiko dari perusahaan asuransi mendorong stabilitas dalam pasar keuangan dan memberikan rasa damai untuk entitas ekonomi [5].

Industri asuransi juga merupakan salah satu pemain kunci dalam sektor jasa keuangan di hampir semua negara maju dan berkembang [6]. Industri asuransi baik asuransi jiwa dan asuransi kerugian memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, alokasi sumber daya yang efisien, pengurangan biaya transaksi, penciptaan likuiditas, fasilitasi skala ekonomi dalam investasi, dan penyebaran kerugian finansial [7]. Menurut pasal 3 UU No. 2 tahun 1992 tentang Undang Undang Usaha Perasuransian jenis bidang usaha perasuransian dibagi atas dua macam dua macam yaitu usaha asuransi dan usaha penunjang usaha asuransi. Adapun usaha asuransi, terdiri dari tiga yaitu asuransi kerugian, asuransi jiwa, dan reasuransi. Di Indonesia terdapat lebih 50 industri asuransi jiwa khususnya asuransi jiwa konvensional [8].

Adanya pandemic Covid sejak 2019 sampai dengan sekarang tahun 2022, sector perekonomian mengalami disrupsi, dan juga mempengaruhi keputusan nasabah dalam memilih dan membeli produk asuransi. Dengan adanya pandemic Covid, kondisi pasar asuransi menjadi disrupsi dimana teknologi digital menjadi keniscayaan. Salah satu disrupsi yang terbentuk adalah akselerasi pemanfaatan teknologi digital dalam pemberian layanan kepada nasabah asuransi [9]. Percepatan layanan dalam bentuk digital memungkinkan nasabah untuk dapat mengakses layanan yang diberikan industry asuransi jiwa dan semakin memberikan competitiveness kepada industry untuk semakin memberikan layanan terbaik kepada nasabahnya [10].

Beberapa kondisi eksternal dalam hal ini kondisi politik, ekonomi, social, lingkungan dan teknologi juga diyakini mempengaruhi kinerja asuransi jiwa disamping hambatan dan rintangan dari dalam/internal asuransi itu sendiri. Selain adanya regulasi OJK, perkembangan regulasi Jaminan Kesehatan Nasional baik berupa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJSK) dan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJamsostek) juga memberikan tantangan sendiri bagi industry asuransi untuk menyesuaikan produknya dengan regulasi BPJSK selain BPJSTK dalam operasionalnya [11].

Salah satu Asuransi Jiwa yang secara khusus berkompetisi di asuransi Kesehatan kumpulan adalah PT. Asuransi Jiwa Inhealth Indonesia, atau lebih dikenal dengan nama Mandiri Inhealth. Mandiri Inhealth merupakan konsorsium BUMN dengan pemegang saham mayoritas dimiliki oleh PT. Bank Mandiri (Tbk), IFG Life (holding asuransi jiwa Kementerian BUMN) dan Kimia Farma Persero (Tbk). Mandiri Inhealth sebagai asuransi Kesehatan komersial atau tambahan juga mendukung asuransi social yang penyelenggaraannya dilaksanakan oleh BPJS Kesehatan [12]. Adanya regulasi mengenai penyelenggaraan asuransi Kesehatan tambahan dan

asuransi social dari BPJS Kesehatan juga memberikan tantangan dan peluang tersendiri bagi Mandiri Inhealth dalam mengembangkan strategy perusahaan yang kompetitif yang agile ditengah persaingan produk dan layanan bagi peserta asuransinya [13].

Mandiri Inhealth dalam proses pertumbuhan Perusahaan menunjukkan kinerja sangat baik dalam produk asuransi Kesehatan Kumpulan. Hal ini ditandai dengan mencatatkan market share terbesar di Indonesia untuk produk asuransi Kesehatan Kumpulan yaitu diatas 30% dibandingkan dengan competitor sejenis di industri asuransi jiwa maupun asuransi syariah. Produk asuransi Kesehatan Kumpulan Mandiri Inhealth sendiri terdiri dari 3 produk, Managed Care, Indemnity dan Produk Managed Care I-Pro. Seiring dengan perkembangan BPJS, growth dari banyaknya Badan Usaha yang mengambil produk indemnity untuk karyawan beserta keluarga juga mengalami peningkatan yang signifikan dalam perolehan premi dan polis new business [14].

Adanya regulasi asuransi mandatory yang dinamis di internal pemerintah, dalam hal ini BPJS Kesehatan, Jasa Raharja, BPJS Kesehatan memberikan peluang kepada Mandiri Inhealth untuk tetap align dan sejalan dengan produk wajib yang dikeluarkan oleh pemerintah [15]. Dalam satu sisi, Mandiri Inhealth dituntut untuk lebih memberikan fleksibilitas dalam hal layanan bagi pesertanya, disisi lain Mandiri Inhealth juga dituntut comply dan tetap mematuhi regulasi BPJS kesehatan, Jasa Raharja maupun BPJS Ketenagakerjaan sehingga produk yang direlease tetap beririsan dengan BPJS Kesehatan [16].

Support dalam Perusahaan Induk (Bank Mandiri, Kimia Farma, IFG Life) baik dalam memberikan support saham, maupun transfer knowledge dalam hal pengelolaan SDM memberikan mandiri inhealth kekuatan yang tidak semua Perusahaan anak BUMN dapat memilikinya [17]. Selain support knowledge dan saham, support Perusahaan induk dalam memberikan referral Badan Usaha kepada Mandiri Inhealth juga turut memberikan support sehingga mandiri inhealth bertumbuh dalam pencapaian premi asuransi Kesehatan Kumpulan khususnya yang menjadi core bisnis Mandiri Inhealth saat ini [18].

Dalam operasionalnya Mandiri Inhealth memiliki jaringan Kantor Pemasaran, Kantor Operasional dan Kantor Layanan yang tersebar di seluruh Indonesia. Mandiri Inhealth awalnya merupakan unit bisnis dari PT. Askes (Persero). Pada tahun 2014 sebagai dampak transformasi PT. Askes Persero dimana induk perusahaan tidak diperkenankan untuk memiliki anak usaha yang profitable, maka Mandiri Inhealth saat itu disarankan oleh Bapak Dahlan Iskan selaku Menteri Negara BUMN untuk diakuisisi oleh Konsorsium BUMN dengan masing-masing kepemilikan sahamnya sebagai berikut ; Bank Mandiri 60 %, BPJS Kesehatan 10 %, Asuransi Jasa Indonesia 10 % dan Kimia Farma Persero (Tbk). Di tahun 2015 terdapat perubahan divestasi kepemilikan saham sebesar 80 % oleh Bank Mandiri, 10 % Jasindo dan 10% Kimia Farma. Pada

tahun 2022 terjadi kembali perubahan jual beli saham bersyarat yang mengubah struktur kepemilikan saham menjadi Bank Mandiri tetap 80%, Kimia Farma sebesar 10 % dan IFG (Indonesia Financial Group) sebesar 10% [19].

Dari hasil laporan keuangan yang disajikan di website resmi Mandiri Inhealth, didapatkan kinerja finansial tahun 2021 yang meningkat dari tahun 2020. Dari laporan posisi keuangan juga menunjukkan adanya peningkatan jumlah investasi maupun peningkatan bukan investasi yang signifikan dari tahun 2020. Adanya pandemic juga memberikan pengaruh bermakna terhadap beban klaim Mandiri Inhealth, dimana pada tahun 2021, biaya beban klaim Mandiri Inhealth turun secara signifikan dibandingkan tahun 2020 dimana saat itu juga masih mengalami pandemic Covid 19 [20].

2. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif melalui pendekatan *case study*. Penelitian dilakukan dalam upaya untuk mengidentifikasi faktor eksternal dan faktor internal perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan penetapan strategy dengan SWOT Analisis dan Matriks QSPM. Ruang lingkup penelitian meliputi lingkungan eksternal dengan PESTEL dan lingkungan internal yang terdiri atas aspek-aspek yang ada didalam perusahaan. Populasi pada penelitian ini adalah manajer L3 dan L2 level manajer di wilayah kantor layanan yang dipimpinnya sebanyak 47 Kantor Layanan di seluruh Indonesia. Sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sample* dengan kriteria kantor sehingga diperoleh sampel sebanyak 4 manajer dan 3 orang dari pihak eksternal perusahaan. teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara kepada seluruh informan yang terlibat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan model manajemen strategik komprehensif menurut David & David (2011) yang dimulai menganalisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang disebut juga dengan audit eksternal dan audit internal pada tahap input, selanjutnya pada tahap pencocokan dengan matriks TOWS, matriks Space, matriks IE serta tahap terakhir dengan matriks QSPM untuk tahap keputusan.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis Lingkungan Eksternal menggunakan analisis PESTEL, diperoleh hasil bahwa faktor politik tidak berpengaruh secara langsung terhadap Asuransi Jiwa Mandiri Inhealth. Faktor ekonomi menunjukkan bahwa dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi Indonesia menjadi peluang bagi perusahaan asuransi di Indonesia. akan tetapi juga perlu diingat terkait dengan dinamika global seperti perang dagang AS-Tiongkok, Pandemic Covid 19, Perang Rusia-Ukraina, krisis energy pangan dan ketegangan yang terjadi antara Tiongkok-Taiwan yang juga dapat mengancam perekonomian di Indonesia.

Selain itu juga perlu diperhatikan tingkat inflasi dan tingkat pengangguran sebuah negara. Ditinjau dari

perkembangan Inflasi beberapa negara G20 per desember 2022, Inflasi Indonesia berada pada angka 5,5% yang berarti bahwa tingkat inflasi Indonesia yang tergolong tinggi. Tingkat inflasi ini telah melampaui target sasaran Bank Indonesia yang sebelumnya diperkirakan pada kisaran 2 hingga 4% secara tahunan. Tekanan inflasi terbesar terjadi akibat imbas kenaikan harga bahan bakar minyak. Tingkat pengangguran di Indonesia mengalami fluktuasi dalam empat tahun terakhir, dari 6.816.840 pada Februari tahun 2019, naik menjadi 6.925.486 pada tahun 2020, naik lagi menjadi 8.746.008 tahun 2021 dan turun menjadi 8.402.153 pada tahun 2022 dan kembali turun pada Februari 2023 menjadi 7.990.000 jiwa.

Analisis Porters Five Models yang menjadi pesaing dalam industry yang sama dengan Mandiri Inhealth yaitu BPJS Kesehatan, BNI Life, BRI Life, Allianz, Prudential. Ancaman pendatang baru yang potensial yaitu asuransi PLN. Sedangkan ancaman dari prospek substitusi adalah Program BPJS Kesehatan, BPJS ketenagakerjaan, Asuransi Jiwa Taspen (Taspen Life), adanya produk ASO yang ditawarkan oleh TPA (seperti perusahaan admedika) dan *self insurance* yang langsung dikelola oleh perusahaan. kekuatan tawar dari supplier dan daya tawar pelanggan juga perlu diperhatikan dengan menyediakan provider klinik, RS dan apotek yang berkualitas, layanan digital Kesehatan seperti halodoc yang menawarkan fleksibilitas pelayanan Kesehatan, program pengantaran obat dengan bekerjasama dengan start up Gojek, Grab dan lain-lain, proses verifikasi klaim yang cepat dalam hitungan menit, dan perkembangan asuransi di negara lain yang memungkinkan peserta dapat akses layanan ke negara tersebut dengan atau tanpa membawa rujukan dari provider RS dari Indonesia.

Analisis Lingkungan Internal membahas mengenai visi misi Mandiri Inhealth, produk-produk layanan Mandiri Inhealth (Mandiri Inhealth Managed Care, Indemnity, Group term life, group personal Accident, credit life, dan Indonesia travels covid insurance), aplikasi fit Aja!. Manajemen keuangan, manajemen operasional, manajemen SDM, manajemen system informasi, manajemen resiko dan manajemen pemasaran.

RBV Model Intangible resources yaitu berupa nilai (value) Mandiri Inhealth yaitu AKHLAK, merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Selain memiliki nilai inti perusahaan, mandiri inhealth juga memiliki corporate culture (nilai budaya perusahaan), yang terdiri dari Satu Mandiri Inhealth; Laskar Tangguh; Mengutamakan Pelanggan; dan Menyehatkan Bangsa dan Tumbuh Sehat. Selain *Core Values* dan *Corporate Culture* yang menjadi intangible asset bagi Mandiri Inhealth, Manajemen juga concern dengan GCG sesuai dengan POJK POJK Nomor 2/POJK.05/2014 tentang Tata Kelola Perusahaan yang Baik bagi Perusahaan Perasuransian. Sedangkan tangible resources berupa asset, total ekuitas dan SDM.

Tahap Input adalah faktor-faktor kunci dari setiap variable eksternal yang telah diinventarisasi sebelumnya, sehingga diperoleh Peluang dan Ancaman Mandiri Inhealth, sebagai berikut: Peluang terdiri atas 5 yaitu : Terdapat potensi market produk syariah dan individu, Adanya peluang regulasi kelas standar BPJS kesehatan, Potensi customer dari BUMN, Penetrasi pasar asuransi masih rendah, sementara market terus tumbuh dan pasar asuransi masih menarik, TPA dan Call Center yang dimiliki oleh Mandiri Inhealth akan membuka segemen pasar baru dan Ancaman terdiri atas 6 yaitu : *Fraud* dari peserta dan provider, Kenaikan tariff rumah sakit, Persaingan *pricing* pada premi asuransi dengan industri asuransi sejenis, Perubahan regulasi BPJS Kesehatan, Resesi ekonomi global dan Perlambatan ekonomi akibat pandemi covid-19.

Selanjutnya faktor kunci eksternal yang telah ditentukan, dievaluasi dengan cara memberi bobot serta peringkat untuk mendapatkan nilai skor EFE pada matriks EFE. Dan diperoleh total nilai evaluasi faktor eksternal Mandiri Inhealth adalah 2,834. Selanjutnya ditinjau dari faktor internal dengan melihat kekuatan dan kelemahan. Kekuatan terdiri atas 9 yaitu : *Market share* terbesar dalam asuransi kesehatan tambahan di Indonesia, Mempunyai layanan telekonsultasi di aplikasi Fitaja, Memiliki produk asuransi kesehatan yang berkualitas, Mempunyai pengalaman lebih dari 10 tahun mengelola produk *managed care*, Memiliki jaringan provider yang tersebar luas di seluruh Indonesia, Saat ini memiliki petugas PRO dan CRO di 11 kantor operasional dan 49 kantor layanan yang tersebar di seluruh Indonesia, Merupakan bagian dari aliansi Bank Mandiri dan *support* induk perusahaan untuk *referral* Badan Usaha, Memiliki layanan digitalisasi klaim dan Memiliki TPA sendiri yaitu *MICC (Mandiri Inhealth Call Center)*.

Kelemahan terdiri atas 5 yaitu : Industri asuransi kesehatan kumpulan mempunyai karakter *slower growth* dan *lower profitability*, *Pricing* premi MI terkadang tidak sesuai dengan *budget* Badan Usaha, Saat ini masih belum mempunyai produk asuransi kesehatan untuk individu, Masih banyak kasus *Fraud* dan *Over utilisasi* dan belum memiliki system aplikasi yang optimal. Faktor kunci internal yang telah ditentukan dievaluasi oleh peserta dengan cara memberi bobot serta peringkat untuk mendapatkan nilai skor IFE pada matriks IFE. Hasilnya memperlihatkan bahwa total nilai evaluasi faktor internal Mandiri Inhealth adalah 2,779.

Untuk mengidentifikasi pesaing-pesaing utama PT Jiwa Inhealth serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis mereka maka ditetapkan BPJS Kesehatan dan BNI Life. Dari hasil Matriks CPM, dapat diketahui bahwa total skor Mandiri Inhealth adalah 3,53, sedangkan total skor untuk BPJS Kesehatan adalah 3,40 dan BNI Life adalah 3,20. Hal tersebut menunjukkan bahwa posisi Mandiri Inhealth masih cukup baik bila dibandingkan dengan dua pesaing utamanya.

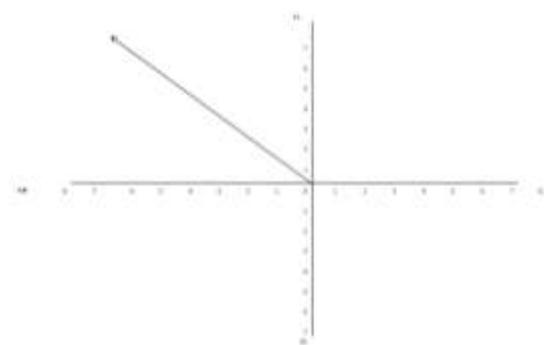
Tahap Pencocokan yaitu tahap ini dianalisis dengan menggunakan matriks TOWS dengan strategi sebagai berikut strategi SO adalah kekuatan internal dengan peluang eksternal. Dengan cara merilis produk syariah dan produk asuransi untuk individu, Melakukan atau mengoptimalkan marketing produk *top up Managed Care*, Kolaborasi dan sinergi perusahaan BUMN dengan clustering kesehatan, seperti IHC, jaringan provider Kimia Farma, IFG Life, Personalisasi layanan kesehatan kepada customer Mandiri Inhealth. Dan Upaya pemasaran produk asuransi kesehatan alternatif seperti ASO.

Strategi WO adalah kelemahan internal dengan peluang eksternal Dengan cara Tailor made untuk asuransi kesehatan sesuai dengan kemampuan budget dan kebutuhan badan usaha, penguatan dan *enhancement* system aplikasi layanan Mandiri Inhealth, pelaksanaan program Utilization Review dan strategi anti *Fraud*. Strategi ST adalah kekuatan internal dengan ancaman eksternal dengan cara Melaksanakan investigasi claim dugaan *fraud*, profiling badan usaha untuk mengidentifikasi kebutuhan dan kemampuan buying premi, strategi penyesuaian produk kesehatan Mandiri Inhealth yang in line dengan regulasi BPJS Kesehatan dan *Market intelligent* dengan *competitor* untuk mengetahui perkembangan *pricing product* dan pelayanan yang ditawarkan

Strategi WT adalah kelemahan Internal dengan ancaman eksternal, dengan cara Memastikan proses verifikasi claim yang dilaksanakan dapat meminimalisir terjadinya *fraud claim* oleh peserta dan provider, maintaining system aplikasi secara teratur untuk memastikan tidak terjadi *down system*, menawarkan beberapa alternatif produk health dan benefitnya sesuai dengan budget perusahaan dan optimalisasi *split billing/one billing* dengan BPJS Kesehatan. Selanjutnya matrik space disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Matriks Space

Kekuatan Keuangan (Fs)	Nilai
Profit / Laba Bersih Meningkat 13,7% Di Tahun 2022	6
Dibandingkan Tahun Sebelumnya	
Risk Base Capital (Rbc)	5
Roi	5
Jumlah	16
Kekuatan Industri (Is)	
Potensi Laba Pada Industri	2
Potensi Pertumbuhan Yang Tinggi	2
Jumlah	4
Stabilitas Lingkungan (Es)	
Resiko Bisnis Yang Tinggi	-4
Tingkat Inflasi Yang Cenderung Naik	-3
Perubahan Teknologi	-4
Jumlah	-11
Keunggulan Kompetitif (Ca)	
Market Share	-2
Customer Loyalty	-3
Product Quality	-4
Jumlah	-9
Kesimpulan	
Rata-Rata Es Adalah	-3.67
Rata-Rata Ca Adalah	-3.00
Rata-Rata Is Adalah	2.00
Rata-Rata Fs Adalah	5.33
Sumbu X	-6,7
Sumbu Y	7,3



Gambar 1. Kuadran Konservative Matriks Space

Tabel 1 dan Gambar 1 Matrik SPACE Mandiri Inhealth di atas, diketahui bahwa koordinat vektor arah pada sumbu x sebesar -6,7, dan pada sumbu y sebesar 7,3. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa perusahaan berada pada kuadran konservative. Pada kuadran ini, perusahaan berada pada kondisi daya saing yang tinggi dan kondisi makro yang kurang stabil. Strategi yang cocok digunakan perusahaan pada posisi kompetitif ini antara lain adalah market penetration dan product development. Selanjutnya matrik IE disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks IE

		TOTAL SKOR IFE (2,779)		
		Tinggi	Sedang	Rendah
		3,00 - 4,00	2,00 - 2,99	1,00 - 1,99
Total Skor EFE (2,834)	Tinggi			
	Sedang		hold & maintain	
	Rendah			

Posisi perusahaan menurut IE Matriks untuk sel V adalah posisi hold and maintain dan strategi terbanyak yang dilakukan oleh organisasi pada posisi ini menurut David (2011) adalah melakukan dua alternatif strategi yaitu penetrasi pasar (market penetration) dan pengembangan produk (product development).

Hasil perolehan nilai EFE dan IFE memperlihatkan bahwa faktor ancaman (1,43) lebih besar dari peluang (1,404) dan kekuatan (2,262) lebih besar dari kelemahan (0,518). Apabila dilakukan pencocokkan dengan menggunakan matriks TOWS maka kondisi tersebut berada pada strategi ST atau eksternal fix-it quadrant yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman yang ada. Berdasarkan matriks IE diatas maka didapatkan alternatif strategi terpilih yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dari dua alternatif strategi tersebut selanjutnya dilakukan pemilihan prioritas strategi dengan melakukan tabulasi prioritas strategi.

Tahap Keputusan berdasarkan hasil QSPM prioritas strategi maka strategi terpilih dengan total

attractiveness score 6,465 adalah pengembangan produk atau product development. Pengembangan produk merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa dan layanan yang sudah ada.

4. Kesimpulan

Kondisi lingkungan eksternal yang sedang dihadapi oleh Asuransi Jiwa Inhealth dalam bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan yang juga dimuat dalam peluang dan ancaman. Kondisi lingkungan internal yang juga mempengaruhi kegiatan bisnis Asuransi Jiwa Inhealth saat ini dapat dirumuskan dalam faktor faktor kunci internal berupa kekuatan dan kelemahan. Berdasarkan analisis TOWS, diketahui terdapat 16 alternatif strategi yang bisa dijalankan oleh Mandiri Inhealth. Dari hasil analisis IE dapat diketahui titik perpotongan antara nilai skor analisis EFE dan IFE terhadap PT Asuransi Jiwa Inhealth berada pada sel V yang menunjukkan beberapa alternatif strategi yang tepat dijalankan oleh perusahaan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Terakhir dari hasil analisis QSPM terhadap PT Asuransi Jiwa Inhealth dapat disimpulkan bahwa strategi yang terbaik dijalankan oleh perusahaan berdasarkan hasil analisis-analisis yang telah dilakukan sebelumnya adalah strategi Pengembangan Produk karena memiliki total skor QSPM tertinggi (6,465). Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi PT. Asuransi Jiwa Inhealth dalam menentukan strategi bisnis yang tepat untuk dijalankan oleh perusahaan, sesuai dengan konsisi eksternal dan internal yang dimilikinya. Strategi Pengembangan Produk yang direkomendasikan antara lain adalah: Melakukan atau merilis produk kesehatan asuransi untuk individu baik dengan product development, dengan memodifikasi product existing baik manage care maupun indemnity untuk corporate menjadi produk asuransi individu atau untuk satu keluarga dan mengembangkan atau merilis produk asuransi kesehatan syariah baik asuransi kesehatan kumpulan maupun asuransi kesehatan individu. Keterbatasan penelitian ini yaitu didasarkan pada peraturan strategi corporate, menggunakan analisis SWOT, Matriks IE dan QSPM. Penelitian ini hanya untuk produk Asuransi Kesehatan. tidak menggunakan analysis dengan menggunakan Business Model Canvas BMC dan juga Focus Group Discussion. Saran bagi peneliti selanjutnya yaitu dengan menambahkan analisis dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC) supaya dapat memberikan hasil yang lebih baik dan menggunakan FGD antar divisi sehingga planning dan eksekusi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan target yang ditentukan.

Daftar Rujukan

[1] Abiyyu, I., Najib, M., & Asmara, A. (2020). Bancassurance Business Strategy in Life Insurance: a Case Study One of Joint Venture Company in Indonesia Strategi Bisnis Bancassurance pada Asuransi Jiwa: Studi Kasus Salah Satu Perusahaan Patungan di Indonesia. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(85), 103–115. DOI: <https://doi.org/10.15294/jdm.v11i1.21868> .

- [2] Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. DOI: <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148> .
- [3] Barbara, C., Cortis, D., Perotti, R., Sammut, C., & Vella, A. (2017). The European Insurance Industry: A Pest Analysis. In *International Journal of Financial Studies*, 5(2). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs5020014> .
- [4] Bintang, S., Mujibussalim, M., & Fikri, F. (2018). Decentralization of Indonesia Social Health Insurance. *International Journal of Law and Management*, 61(2), 310–327. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2018-0143> .
- [5] Camino-mogro, S. (2019). Determinants of Profitability of Life and Non-Life Insurance Companies : Evidence From Ecuador. *International Journal of Emerging Markets*, 14(5), 831–872. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2018-0371> .
- [6] Chang, C. H. (2018). The Dynamic Linkage Between Insurance and Banking Activities: An Analysis On Insurance Sector Assets. *Journal of Multinational Financial Management*, 46, 36–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2018.07.001> .
- [7] Dutta, M. M. (2020). Health Insurance Sector In India: An Analysis of Its Performance. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 17(1/2), 97–109. DOI: <https://doi.org/10.1108/xjm-07-2020-0021> .
- [8] Eigner, I., Hamper, A., Wickramasinghe, N., & Bodendorf, F. (2016). A Comparative Analysis of The Australian And German Ehealth System. *29th Bled EConference: Digital Economy, BLED 2016*, 353–368. DOI: <https://doi.org/10.1504/ijnvo.2019.10025314> .
- [9] Geng, X., Janssens, W., Kramer, B., & List, M. Van Der. (2018). Health Insurance, A Friend In Need? Impacts of Formal Insurance and Crowding Out of Informal Insurance. *World Development*, 111, 196–210. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.07.004> .
- [10] Molapo, M. E., & Mukwada, G. (2014). Does customer retention strategies matter in the south african cellphone industry?. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23), 144–151. DOI: <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p144> .
- [11] Huang, X., Tung, C. L., Wang, X., Xu, X., Lam, F. I., & Zhang, T. (2022). Configurations of The Driving Factors Promoting China's Commercial Health Insurance: A Comparative Qualitative Analysis Based On The Technology–Organization–Environment Framework. *Heliyon*, 8(11), e11522. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11522> .
- [12] Karnain, H. K., & Lukman, S. (2022). Strategy Planning With Balanced Scorecard Approach in Vocational High School. *Economica: Journal of Economic and Economic Education*, 11(1), 28–39. DOI: <https://doi.org/10.22202/economica.2022.v11.i1.5179> .
- [13] Kazakova, N., Melnik, M., & Nuralieva, C. (2019). Tools for Strategic Analysis and Assessment of Prospects for Development of Insurance Business. *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, IV(12), 612–618. DOI: <https://doi.org/10.18769/ijasos.476426> .
- [14] Lim, H., & Rokhim, R. (2021). Factors Affecting Profitability of Pharmaceutical Company : An Indonesian Evidence. *Journal of Economic Studies*, 48(5), 981–995. DOI: <https://doi.org/10.1108/JES-01-2020-0021> .
- [15] Miti, J. J., & Metteri, A. (2021). Factors Associated With Willingness to Pay For Health Insurance and Pension Scheme Among Informal Economy Workers In Low- And Middle-Income Countries : A Systematic Review. *International Journal of Social Economics*, 48(1), 17–37. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2020-0165> .
- [16] Osei-bonsu, A., Abotsi, A. K., & Carsamer, E. (2020). Insurance and Economic Growth In Ghana. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(3), 397–416. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEAS-09-2020-0158> .
- [17] Putri, S. E., & Riyanto, S. (2020). the Application of Qspm Matrix With Swot To Determine the Conversion of the Conventional Administration System to Paperless. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 5(2), 87–97. DOI: <https://doi.org/10.33564/ijeast.2020.v05i02.013> .
- [18] Sharma, A., Jadi, D., & Ward, D. (2018). The Journal of Economic Asymmetries Evaluating Financial Performance of Insurance Companies Using Rating Transition Matrices. *The Journal of Economic Asymmetries*, 18(May), e00102. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2018.e00102> .
- [19] Siddiqui, A. (2021). SWOT Analysis (or SWOT Matrix) Tool as a Strategic Planning and Management Technique in the Health Care Industry and Its Advantages. *Biomedical Journal of Scientific & Technical Research*, 40(2). DOI: <https://doi.org/10.26717/bjstr.2021.40.006419> .
- [20] Sophiana Agustianingsih, A. (2022). Strategi Analisis Pengembangan Produk di Divisi Research And Development Perusahaan Farmasi PT. X. *KALBISOCIO Jurnal Bisnis Dan Komunikasi*, 9(1), 62–66. DOI: <https://doi.org/10.53008/kalbisocio.v9i1.208> .