



Root Cause analysis tidak tercapainya target penjualan asuransi PT. Panin Dai-Ichi Life Surabaya

Oktaviano Ferdian Pratama¹, Sri Hartini²

^{1,2} Universitas Airlangga Surabaya

¹Oktavianoferdianpr@gmail.com, ²Sri-hartini@feb.unair.ac.id

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 10 Januari 2023

Disetujui 18 Februari 2023

Diterbitkan 25 Maret 2023

Kata kunci:

Asuransi; Bauran Pemasaran; Analisis akar Masalah; Root Cause; Pandemi covid-19

Keywords :

Insurance; Mix Marketing; Root analysis Problem; Root Cause; Covid-19 pandemic

ABSTRAK

Pandemi Covid 19 mulai melanda Indonesia pada Maret 2020 berdampak sangat besar bagi kesehatan manusia. Ini tidak hanya menyebabkan risiko hidup, tetapi juga risiko finansial. Oleh karena itu perlu adanya perlindungan yang dapat menjamin kehidupan kita jika terjadi bencana. Salah satunya dengan asuransi. Berbagai tantangan pada strategi pemasaran asuransi juga menuntut perusahaan asuransi memiliki strategi bisnis yang tepat dan terukur, tidak terkecuali asuransi Panin Dai-Ichi Life Area Surabaya Cendana (selanjutnya disebut PDL). Penelitian ini bertujuan untuk menemukan akar permasalahan tidak tercapainya target penjualan pada PT asuransi. Panin Dai-ichi Life Area Surabaya Cendana. Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Subjek yang digunakan adalah 10 Bancassurance Officer dan 5 nasabah Panin Bank. Hasil yang diperoleh pada variabel bauran pemasaran, frekuensi masalah yang paling besar adalah variabel people atau sumber daya manusia. Variabel people kemudian diolah dengan menggunakan fishbone diagram untuk menemukan akar permasalahan dan dapat ditemukan 9 permasalahan utama yang juga dirumuskan untuk analisis strategi perbaikan dan pengembangan ke depan.

ABSTRACT

The Covid 19 pandemic began to hit Indonesia in March 2020, significantly impacting human health. This causes not only life risks but also financial risks. Therefore it is necessary to have protection that can guarantee our lives in a disaster—one of them with insurance. Various challenges in the insurance marketing strategy also require insurance companies to have an appropriate and measurable business strategy, including the Panin Dai-Ichi Life Area Surabaya Cendana insurance (from now on referred to as PDL). This study aims to find the root cause of failing to achieve sales targets at PT Insurance. Panin Dai-ichi Life Area Surabaya Sandalwood. This type of research is a type of field research using a qualitative approach. The subjects used were 10 Bancassurance Officers and 5 Panin Bank customers. The results obtained on the marketing mix variable, the most significant frequency of problems is the people variable or human resources. The people variable is then processed using a fishbone diagram to find the root causes. Nine main problems can be found and formulated for future improvement and development strategy analysis.



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY NC
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Seluruh manusia akan lepas dari resiko kehidupan, antara lain adalah resiko jiwa yang sudah pasti bisa menimpa siapa saja dan kapan saja. Musibah dan bencana dapat menimpa manusia kapan saja dan dimana saja. Akan tetapi, manusia wajib berusaha dalam memperkecil risiko dan juga dampak keuangan yang mungkin timbul kepada mereka. Pandemi Covid 19 yang mulai masuk Negara Indonesia pada Bulan Maret 2020 sangat berdampak bagi kesehatan umat manusia. Hal ini sejalan dengan meningkatnya secara drastis resiko-resiko kehidupan manusia. Ditarik per tanggal 14 Maret 2022 terdapat total 151.951 jiwa meninggal dunia diakibatkan covid 19. Terdapat juga 29,4 juta orang terdampak dari pandemi ini, baik mereka yang di-PHK, dirumahkan, dikurangi jam kerjanya. Maka dari itu hal ini tidak hanya menyebabkan risiko jiwa saja, akan tetapi juga risiko finansial. Karena itu, perlu ada sebuah perlindungan yang mampu menjamin kehidupan kita jika terjadi suatu musibah. Salah satu jalan yang bisa ditempuh adalah dengan mengikuti program asuransi. Dimana menurut (Guntara, 2016) menyatakan bahwa asuransi adalah perjanjian antara dua pihak, yaitu perusahaan asuransi dan pemegang polis, yang menjadi dasar bagi penerimaan premi oleh perusahaan asuransi sebagai imbalan. Asuransi tidak hanya sebagai perlindungan, tetapi sebagai perencanaan keuangan demi masa depan.

Karena, Kebutuhan dari keluarga akan makin kompleks dengan bertambahnya anggota keluarga seperti anak, usia, dan kebutuhan hidup. Oleh karena itu diperlukan perencanaan yang matang untuk menghindari resiko yang tidak diinginkan.

Perusahaan penyedia jasa asuransi pada prakteknya memberikan penawaran jasa untuk mengalihkan resiko ke pihak tertanggung dengan membayar sejumlah premi tertentu (Manuri, 2022). Perusahaan bidang perasuransian muncul di Indonesia dipelopori oleh perusahaan asuransi Bumiputera 1912 dan Jiwasraya, dua-duanya muncul sejak Indonesia dijajah oleh Belanda. Menurut (Siswanto & Hasanah, 2019) munculnya perusahaan asuransi dilatarbelakangi dari kesadaran masyarakat Indonesia tentang ketidakpastian dan ketidakberuntungan yang dapat terjadi dikemudian hari. Fungsi utama asuransi adalah mekanisme transfer risiko (risk transfer mechanism), yaitu pengalihan risiko dari satu pihak (tertanggung) ke pihak lain (penanggung). Mentransfer risiko ini tidak berarti menghilangkan kemungkinan kecelakaan, tetapi penanggung memberikan keamanan finansial dan ketenangan pikiran kepada tertanggung. Sebagai imbalan nya, tertanggung membayarkan premi kepada penanggung secara berkala. Dana premi yang didapatkan dari tertanggung tersebut wajib dapat dikelola dengan maksimal oleh perusahaan, tentunya terhadap aset yang mampu menghasilkan keuntungan sehingga tidak menimbulkan masalah. Direksi sebagai otoritas pengawas mengawasi perusahaan perasuransian dalam menjalankan usahanya sesuai dengan Undang-undang No. 2 Tahun 1992 tentang usaha perasuransian (Republik Indonesia, 1992). Aturan tersebut harus dijadikan pedoman untuk menciptakan kelangsungan usaha.

Perjanjian tentang hak dan kewajiban tertanggung dan tertanggung, dimana timbul beban pembayaran bagi tertanggung diukur menurut besarnya resiko, semakin besar resiko maka semakin besar kewajiban asuransi atas resiko tertanggung. tingkat (Kasmir, 2014). Semakin rendah risikonya, semakin rendah premi asuransi yang harus dibayar oleh penanggung. Dalam bisnis asuransi, risiko keuangan dapat timbul dari tindakan investasi spekulatif, risiko spekulatif ini memiliki dua kemungkinan keuntungan atau kerugian. Uang Dana yang terkumpul terutama digunakan untuk kegiatan investasi, kegiatan ini biasa dilakukan, karena bersama dengan kegiatan keuangan, tidak begitu penting untuk mempertimbangkan kewajiban memberi kompensasi kepada tertanggung di masa depan.

Berbagai kontroversi dihadapi oleh industri hadiah tanah air. Persoalan premi asuransi dan bukan regulator (pemerintah) adalah internal industri premi, masyarakat, dan dunia usaha. Konflik tersebut dapat disebabkan oleh sumber daya manusia yang tidak mencukupi dan sedikitnya pengetahuan masyarakat tentang pentingnya mata pencaharian. Perkembangan dan peningkatan terhadap penggunaan jasa asuransi dari tahun ke tahun telah menjadi perhatian dikalangan masyarakat (Hidayanti, 2021). Sehingga untuk mendapatkan pangsa pasar, perusahaan asuransi menggunakan strategi dan saluran penjualan yang berbeda untuk memasarkan produknya. Salah satunya adalah pengembangan model penjualan bancassurance. Menurut Ketut Sendra didalam (Utomo & Awaloedin, 2023) bancassurance merupakan kerjasama antara bank dengan perusahaan premi. Menurut (Pambudi, 2018) bancassurance adalah aktivitas kerja sama antara Perusahaan dengan Bank dalam rangka memasarkan produk asuransi melalui Bank. Calon pelanggan yang berkualitas tinggi cenderung membeli produk berkualitas tinggi dari orang atau forum yang dikenal dan dipercaya, termasuk bank. Oleh karena itu, industri perbankan sekarang menjadi distributor penting dari produk-produk berkualitas tinggi (Sendra, didalam (Agustina et al., 2021)).

Pada pusat data Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia tahun 2021 menunjukkan Besarnya pertumbuhan premi bisnis baru tersebut sangat ditopang oleh menguatnya peran penjualan *Bancassurance*. Saluran distribusi ini tumbuh 37,5% atau setara nilai premi Rp 37,96 triliun pada tahun ini. Porsi kontribusi *Bancassurance* bahkan mengambil 55,8% total premi bisnis baru (AAJI, 2021). Salah satu dari sederet *bancassurance* adalah PT PANIN DAI-ICHI LIFE yang selanjutnya disebut (PDL), merupakan perusahaan merger antara PANIN LIFE dan DAI-ICHI LIFE, yang terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Adanya berbagai tantangan dalam pemasaran asuransi, tentunya mengharuskan setiap perusahaan asuransi memiliki strategi bisnis yang tepat dan terukur, termasuk dengan asuransi PDL Area Surabaya Cendana. Mengutip data penjualan dari tahun 2017 hingga 2021, PDL memperoleh total nilai rupiah penjualan polis yang fluktuatif. Penjualan tersebut pun tidak pernah mencapai target nilai rupiah penjualan polis yang ditentukan oleh perusahaan. Berikut ini adalah tabel pendapatan penjualan PDL area Surabaya Cendana.

Tabel 1. Data Penjualan Asuransi PT. PANIN DAI-ICHI LIFE Area Surabaya Cendana

Tahun	Jumlah Penjualan	Target Penjualan	Gap	Pencapaian
2017	5.195.837.000	6.000.000.000	804.163.000	86,59%
2018	3.994.908.000	7.000.000.000	3.005.092.000	57,07%
2019	5.535.584.000	6.000.000.000	464.415.992	92,25%
2020	3.573.552.000	9.000.000.000	5.426.448.000	39,0%
2021	4.371.946.000	10.000.000.000	5.628.054.000	43,71%

Sumber : Data Sekunder PT. Panin Dai-ichi Life

Dari tabel 1 jumlah penjualan PDL sangat fluktuatif dan selalu tidak mencapai target rupiah yang ditentukan. Tidak mencapainya target penjualan pada tahun 2020 juga dirasa tidak benar karena meningkatnya jumlah kematian akibat covid-19 seharusnya meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya asuransi. Perusahaan asuransi sebaiknya fokus pada strategi promosi karena banyak masyarakat yang belum mengetahui manfaat asuransi dan berbagai jenis produk asuransi pada umumnya (Cahyono, 2016). Berdasarkan penelitian di atas, strategi pertumbuhan pendapatan perusahaan sebaiknya berfokus pada penguatan kepercayaan nasabah terhadap asuransi dengan berusaha meningkatkan pemahaman nasabah tentang cara menggunakan produk asuransi (Helmi, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh (Afini, 2020) menyatakan bahwa bauran penandaan, kurangnya promosi menyebabkan tidak tercapainya target penjualan tercapai maka pelayanan promosi kepada nasabah produk asuransi harus ditingkatkan dapat lebih dikenal dan meningkatkan hubungan kerjasama dengan pihak-pihak yang berkreasi upaya pelayanan yang lebih baik. Memberikan diskon premi asuransi yang lebih tinggi dan tidak merugikan dapat dilakukan perusahaan untuk menarik pelanggan sehingga target penjualan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai dicapai. Berdasarkan paparan di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui akar masalah tidak mencapainya target penjualan pada asuransi PT. Panin Dai-ichi Life Area Surabaya Cendana. Selain itu, mengetahui strategi dalam meningkatkan penjualan pada asuransi PT. Panin Dai-ichi Life Area Surabaya Cendana.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif, yang mana menurut (Sugiyono, 2019) metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah. Penelitian kualitatif menggunakan observasi dan wawancara untuk mengumpulkan informasi di daerah ini. Menurut Sukmadinata didalam (Fatimah & Rosyidah, 2021) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggambarkan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi dan orang secara individu atau kelompok. Jenis penelitian ini adalah deskriptif; Penelitian deskriptif mendeskripsikan data berdasarkan fakta yang diperoleh di lapangan. Penelitian deskriptif sendiri merupakan penelitian dasar. Dimaksudkan untuk mendeskripsikan atau mendeskripsikan fenomena yang ada, baik fenomena ilmiah maupun teknologi manusia. Kajian ini mengkaji bentuk, fungsi, sifat, perubahan, hubungan, persamaan dan perbedaan dengan fenomena lainnya. Dalam penelitian ini, deskripsi kualitatif digunakan untuk mengembangkan teori-teori yang dibangun dari data yang diperoleh di lapangan.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran mendalam tentang penyebab menurunnya penjualan produk asuransi jiwa pada PT. PANIN DAI-ICHI LIFE. Obyek dalam penelitian ini adalah Analisis Akar Masalah (*Root Cause Analysis*) Pada Penurunan Penjualan Asuransi. Lalu subyek penelitian ini adalah PT. PANIN DAI-ICHI LIFE Area Surabaya Cendana. Subjek penelitian ini adalah orang yang terkait dengan bisnis proses PT. Panin Dai-ichi Life KCU Surabaya Cendana. Dalam menentukan subjek, peneliti menggunakan *purposive sampling*. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan. Subjek penelitian ini adalah 10 *Bancassurance officer* selanjutnya disebut BO adalah yang melakukan penjualan terhadap produk asuransi pada setiap kantor cabang pembantu Bank Panin yang berada di area Surabaya Cendana, dan 5 nasabah bank panin yang sudah membeli produk asuransi maupun yang belum membeli produk asuransi. Objek yang diteliti adalah penyebab menurunnya penjualan produk asuransi pada saat pandemi covid-19. Penelitian

ini menggunakan *Root Cause Analysis* untuk mengetahui akar masalah penyebab menurunnya penjualan produk asuransi pada saat pandemi covid-19.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di area Surabaya khusus nya di Bank Panin KCU Surabaya Cendana dan beberapa KCP yang dibawah oleh KCU Surabaya Cendana. KCU Surabaya Cendana memiliki sebanyak 16 KCP yang tersebar di daerah Surabaya dan kota-kota di sekitarnya seperti Sidoarjo, Gresik, Lamongan, Tuban, Mojokerto, Mojosari, dan Jombang. Idealnya setiap KCP memiliki *bancassurance office* selanjutnya disebut BO masing-masing yang bertanggung jawab atas penjualan dan transaksi polis asuransi seluruh nasabah KCP tersebut. Akan tetapi, dari 16 KCP tersebut hanya memiliki total 10 BO. Sehingga terkadang 1 BO mencakup beberapa KCP. BO dalam tugasnya adalah melakukan kegiatan penjualan terhadap nasabah bank dengan bantuan marketing dari pihak bank panin. BO melakukan *join visit* ke nasabah dengan marketing bank. Berikut adalah data penjualan yang ditarik dari tahun 2017 hingga 2021.

Variabel dalam Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan lewat analisis kepada data dan hasil dari wawancara berdasarkan perspektif enam variabel bauran pemasaran. Selain informasi primer tentang perusahaan berupa data hasil penjualan, data target penjualan, juga diperoleh dari data sekunder yaitu informasi hasil wawancara dengan BO sejumlah 10 responden. Kemudian juga diwawancarai nasabah bank yang tidak membeli asuransi sebanyak 5 orang.

Data Hasil Wawancara Terhadap BO

Wawancara dilakukan pada BO Panin Dai-ichi Life area Surabaya Cendana, sejumlah 10 responden yang akan menjadi sumber data informasi pada penelitian ini. Dibawah adalah hasil wawancara dengan BO seperti pada tabel 2.

Tabel 2. Data Hasil Wawancara Kepada BO

Variabel	Hasil	Uraian
Product	BO menyatakan tidak ada banyak jenis produk yang dapat ditawarkan sehingga tidak bisa menjangkau seluruh kebutuhan nasabah Produk eksklusif nasabah Bank Panin, sehingga yang bukan nasabah tidak bisa membeli produk asuransi PDL Bank Panin memasarkan 2 perusahaan asuransi, yaitu PDL dan MAG sehingga fokus penjualan akan berkurang karena memiliki target yang sama.	Hanya ada 2 produk utama dari PDL yaitu PPP dan PMP Produk asuransi PDF hanya bisa dibeli oleh nasabah bank panin Panin Group memiliki 2 anak perusahaan yang sama-sama bergerak di bidang asuransi yaitu PDL dan MAG, sehingga keduanya dipasarkan oleh bank panin
Price	BO menyatakan premi yang dikenakan cukup terjangkau Premi bisa menyesuaikan dengan kemampuan bayar nasabah	Uang Pertanggung di PDL lebih murah dan terjangkau dibandingkan perusahaan asuransi lainnya Penetapan premi sangat fleksibel, dengan memperhatikan umur, jenis kelamin, kondisi kesehatan nasabah

Variabel	Hasil	Uraian
People	Premi kalah murah dengan asuransi yang juga dipasarkan oleh bank panin yaitu MAG	Dibandingkan MAG, PDL lebih mahal. Karena premi MAG bisa dimulai dr 100.000 per tahun
	<i>Turnovers</i> karyawan BO yang tinggi	<i>Turnovers</i> relatif tinggi, banyak BO yang keluar dan masuk. Sehingga tidak optimal dalam bekerja
	1 BO dapat mencakup lebih dari 1 KCP	hal ini mengakibatkan BO tidak fokus membesarkan 1 KCP, sehingga hasil tidak maksimal
Place	BO merasa minder dengan marketing bank	Marketing bank memiliki gaji lebih besar dan status pekerja tetap sehingga terkadang BO merasa minder
	BO merasa <i>underpaid</i> dan mendapat gaji pokok yang kecil	Gaji pokok tidak UMR Kota Surabaya
	BO merasa pekerjaan ini hanya menjadi batu loncatan dan tidak memiliki masa depan.	PDL tidak ada pengangkatan pegawai tetap
Promotion	KCP di kota kecil lebih susah untuk mencari nasabah yang memiliki kemampuan bayar premi yang besar	KCP Kota Kecil memiliki basic nasabah lebih sedikit daripada kota besar
Process	Promosi Panin Dai-ichi Life sangat kurang dibandingkan perusahaan asuransi lainnya	Tidak ada promosi perusahaan di media masa seperti TV, media sosial, dll
	<i>Awareness</i> masyarakat tentang asuransi Panin Dai-ichi Life sangat kurang	Selain nasabah, PDL tidak dikenal di masyarakat, kalah dengan perusahaan asuransi pesaing
	Tidak banyak iklan di media massa tentang Panin Dai-ichi Life	
	BO menyatakan kurangnya monitoring dari pusat	BO merasa tidak di monitor progress nya di lapangan
	BO menyatakan perusahaan pun susah untuk menerima polis dengan uang pertanggungan yang besar	Perusahaan sangat berhati-hati dalam menerima suatu permintaan polis
	Pada tahun 2017 Bank Panin fokus dengan volume dana di bank (NOA) untuk naik ke bank buku 4, tidak fokus terhadap <i>revenue</i>	

Pengolahan Data Diagram Fishbone

Hasil analisa pada tabel 2 menunjukkan bahwa enam variabel sama-sama mempunyai masalah dan keluhan dari konsumen. Untuk itu demi mengetahui dasar akar masalah enam variabel akan selanjutnya diolah menggunakan *fishbone diagram* sehingga akan diketahui akar masalah secara spesifik. Demi mengidentifikasi dan mengorganisasi penyebab yang mungkin timbul dari suatu efek spesifik dan kemudian untuk memisahkan akar penyebabnya, maka digunakanlah *Fishbone Diagram*. *Fishbone Diagram* banyak digunakan untuk membantu mengidentifikasi akar penyebab dari suatu masalah dan membantu menemukan ide-ide untuk solusi suatu masalah.

Pembahasan

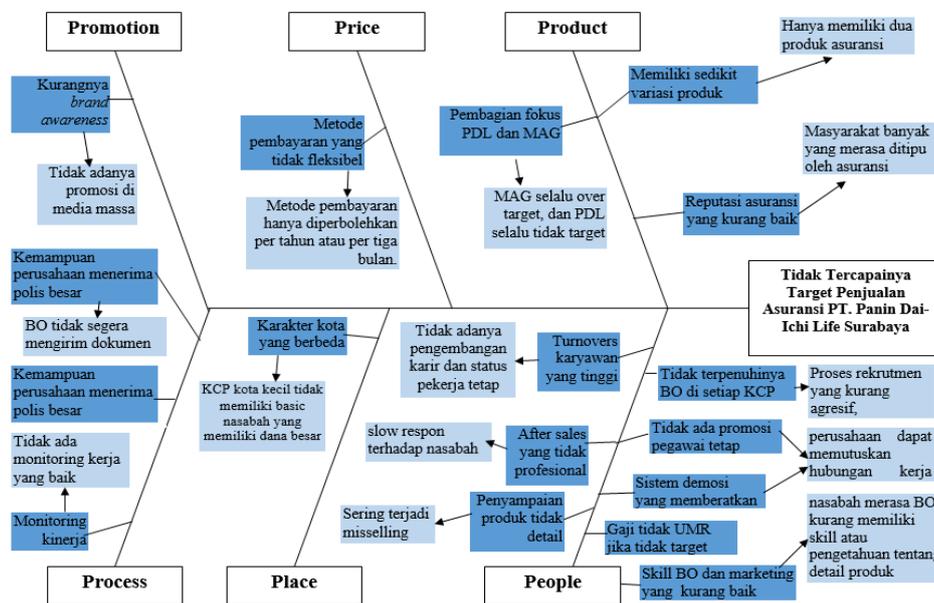
Berdasarkan hasil analisis dari data-data yang diperoleh, hasil analisis dari wawancara terhadap 10 *bancassurance officer* dan wawancara terhadap nasabah bank panin, maka pembahasan dari data-data tersebut adalah :

Pembahasan Hasil Analisis Strategi Pemasaran Dalam Bentuk Perbaikan Dan Pengembangan

Agar tabel tersebut lebih jelas dan informatif, setiap peneliti mengelompokkan hasil analisis strategi menjadi dua bagian, yaitu analisis strategi perbaikan dan analisis strategi pengembangan. Tabel 4.6 memperlihatkan tabel terstruktur dari hasil analisis strategis yang terbagi menjadi analisis strategi perbaikan dan pengembangan. Sehingga hasil analisis ditampilkan dengan jelas dan tidak membingungkan. Seperti dapat dilihat pada Tabel 4.6, berdasarkan analisis bauran pasar dapat dilihat bahwa variabel “people” merupakan variabel yang banyak mendapat keluhan dan masalah dari manajer dan pelanggan. Oleh karena itu, variabel iklan menjadi fokus penelitian ini.

Diagram Fishbone

Hasil pengolahan data menggunakan fishbone diagram yang dimaksud X1,X2,X3, X4 dst ialah simbol bagi root cause berjumlah 19 root cause dari 18 main problem. Kemudian untuk S1,S2,S3, S4 dst adalah solusi yang berjumlah 19 dari 19 root cause yang ada. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari 18 main problem terdapat 19 root cause, dan dari 19 root cause ada 19 solusi. Dilihat dari tabel 4.6 maka dapat diketahui akar permasalahan yang paling dominan adalah dari variabel “people”. Permasalahan yang paling sering muncul dan sering terjadi adalah prioritas utama untuk melakukan tindakan.



Gambar 1 Diagram Fishbone

Pembahasan Hasil Analisis Peneliti

Product

Produk merupakan segala sesuatu yang dapat memuaskan atau memenuhi kebutuhan pemakainya, maka dari itu sangat penting untuk terus meningkatkan kualitas dari produk tersebut. Hasil analisis dari wawancara terhadap BO dan Nasabah. Variasi produk menjadi salah satu kekurangan yang dimiliki oleh PDL dan analisis hasil wawancara terhadap BO PDL diketahui bahwa PDL tidak memiliki banyak jenis produk sehingga menjadi permasalahan yang harus diselesaikan oleh PDL agar proses pemasaran asuransi PDL mengalami peningkatan penjualan. PDL harus menciptakan produk-produk dengan banyak macam manfaat dan keunggulan, sehingga nasabah memiliki banyak

pilihan produk untuk dibeli. Jika dari nasabah, PDL harus melakukan perbaikan reputasi industri asuransi secara luas atau dalam lingkup perusahaan secara sempit, dengan cara melakukan proses selling yang benar, after sales yang cepat, dan selalu menjaga hubungan baik dengan nasabah.

1. *Price*

Price tidak memiliki permasalahan yang signifikan, hanya PDL dapat menimbang kembali metode pembayaran premi nasabah yang lebih mempermudah nasabah. Seperti kembali dapat dibayar perbulan.

2. *People*

People adalah variabel yang memiliki paling banyak permasalahan. Mulai dari turnovers yang tinggi, tidak ada promosi pegawai tetap, sistem demosi yang memberatkan, gaji yang tidak mencapai UMR dan lain-lain.

3. *Place*

Saluran distribusi adalah hal yang penting dalam proses penjualan. Dalam hal ini setiap KCP memiliki karakter kota yang berbeda, sehingga KCP yang berada di kota kecil seperti jombang, tuban, lamongan bisa lebih memperluas basis nasabah yang mereka miliki ke kota-kota sebelah.

4. *Promotion*

Promosi merupakan suatu komunikasi memberikan informasi kepada khalayak mengenai produk yang sedang diperjual belikan. Dari hasil wawancara terhadap BO dan nasabah, ditemukan permasalahan yaitu tidak adanya promosi di media massa sehingga menyebabkan rendahnya *brand awareness*.

5. *process*

Pada variabel proses, terdapat tiga permasalahan utama yaitu kurangnya monitoring activity BO, Kemampuan perusahaan menerima polis besar, dan layanan after sales yang lambat. Hal tersebut bisa diatasi dengan:

- a. Area manager dapat memperbaiki sistem monitoring kerja BO nya dengan daily report dan koordinasi pipeline dengan efektif.
- b. PDL dapat memperluas kerjasama dengan perusahaan re-asuransi sehingga dapat menerima permintaan polis dengan uang pertanggungan besar.
- c. BO diharapkan tidak menunda pekerjaan administratif agar tidak menghambat penerbitan polis

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan temuan maka dapat disimpulkan bahwa pada variabel marketing mix, frekuensi masalah paling besar adalah variabel people atau pada sumber daya manusia. Variabel people kemudian diolah menggunakan diagram fishbone untuk mencari akar masalah dan dapat ditemukan 9 permasalahan diantaranya tidak adanya pengembangan karir dan status pekerja tetap. Proses rekrutmen yang kurang agresif, hanya dilakukan di jajaran manager. Status kepegawaian BO adalah perjanjian kerjasama. Bukan kontrak maupun tetap. Sehingga perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja kapan saja. PDL dapat sewenang memberhentikan (memecat) (demosi) BO kapan saja ketika suatu kondisi terjadi seperti tidak mencapai target 3 bulan berturut-turut. Gaji dipukul rata untuk penempatan seluruh indonesia. BO kerap kali slow respon terhadap nasabah yang mengalami keluhan. BO maupun marketing sering tidak menyampaikan secara detail produk yang ditawarkan, terutama terkait biaya-biaya yang dikenakan. Sehingga nasabah kerap merasa dibohongi maupun ditipu. Beberapa nasabah merasa BO kurang memiliki skill atau pengetahuan tentang detail produk yang ditawarkan. Kurang bisa handling objection dari nasabah. Beberapa nasabah merasa marketing bank kurang memiliki skill atau pengetahuan tentang detail produk yang ditawarkan. Kurang bisa handling objection dari nasabah. Kemudian dari hasil pengolahan data dirumuskan analisis strategi yang sesuai dengan 9 permasalahan yang di dapat, yaitu PDL harus meninjau ulang bagaimana status kerja karyawan mereka. Karyawan yang mempunyai status pegawai tetap cenderung lebih awet daripada kontrak. PDL harus mengembangkan sistem rekrutmen yang dimiliki. PDL dapat menggunakan sistem refferal dari BO, sehingga ketika BO merekomendasikan refferal nya untuk masuk ke PDL, BO tersebut mendapatkan bonus atau insentif tambahan. PDL harus meninjau ulang status kepegawaian BO. Karena jika selalu dipertahankan seperti ini, turnovers akan tetap tinggi. PDL harus menghentikan sistem demosi. Karena hal ini mengakibatkan turnovers tetap tinggi kan BO selalu merasa terancam dan selalu mencari opsi

pekerjaan lain. PDL dapat meninjau kembali gaji para pegawainya. Bisa disesuaikan dengan UMR masing-masing kota penempatan BO. ASM harus selalu memantau aktivitas after sales yang dilakukan BO, agar nasabah merasa di-maintain. ASM, RSM, dan manajerial selalu mengingatkan kepada BO untuk tidak mis selling kepada nasabah dan resiko-resiko buruk yang dapat terjadi jika terjadi mis selling. ASM bisa lebih sering mengadakan training dan sharing session ke BO. Training dan sharing session ini dapat dilakukan offline sehingga BO lebih bisa memperhatikan sepenuhnya. ASM dapat melakukan refreshment training kepada marketing bank secara berkala. Melakukan kunjungan ke KCP dan melakukan meeting koordinasi dengan kepala cabang serta staff-staff lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaji. (2021). *Industri Asuransi Jiwa Catatkan Tren Stabil Positif Pada Kinerja Semester 1 Tahun 2021*. Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia. <https://Aaji.Or.Id/Articles/Industri-Asuransi-Jiwa-Catatkan-Tren-Stabil-Positif-Pada-Kinerja-Semester-1-Tahun-2021>
- Afini, V. (2020). Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Peningkatan Penjualan Premi Asuransi Pada Pt Asuransi Reliance Palembang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 69–87.
- Agustina, D., Djubaedi, D., & Yusuf, A. A. (2021). Strategi Bisnis Bancassurance Dengan “Business Model Canvas” Pada Asuransi Jiwa Syariah Di Pt. Axa Mandiri Area Cirebon. *Inklusif (Jurnal Pengkajian Penelitian Ekonomi Dan Hukum Islam)*, 6(2), 176–202.
- Cahyono, P. (2016). Implementasi Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode Swot Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Produk Jasa Asuransi Kecelakaan Dan Kematian Pada Pt. Prudential Cabang Lamongan. *Jpim (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*, 1(2), 10-Halaman.
- Fatimah, S., & Rosyidah, I. (2021). Implementasi Supervisi Akademik Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidik Di Mts Sa Miftahul Hikmah Parengan Tuban. *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam Dan Multikulturalisme*, 3(1), 66–75.
- Guntara, D. (2016). Asuransi Dan Ketentuan-Ketentuan Hukum Yang Mengaturnya. *Justisi: Jurnal Ilmu Hukum*, 1(1).
- Helmi, A. (2014). Consumers’ Trust As The Mediating Factor For Insurance Buying Intention In Indonesia. *Statistics*, 3, 894.
- Hidayanti, S. F. (2021). *Strategi Pemasaran Agen Dalam Mencapai Target Penjualan Pada Produk Asuransi Prudential (Studi Pada Pt Prudential Jl. H. Adam Malik No. 26 Medan)*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Kasmir. (2014). *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Manuri, D. U. (2022). *Keabsahan Objek Yang Dipertanggungjawabkan Dalam Perjanjian Asuransi Profesi Antara Notaris/Pejabat Pembuat Akta Tanah (Ppat) Dengan Perusahaan Asuransi*. Universitas Hasanuddin.
- Pambudi, B. S. (2018). *Pelaksanaan Prinsip Kerahasiaan Dan Keamanan Data/Informasi Konsumen Terhadap Penggunaan Data Diri Nasabah Dalam Bancassurance Melalui Telemarketing (Studi Di Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Pusat Jakarta)*. Universitas Brawijaya.
- Republik Indonesia. (1992). *Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian*.
- Siswanto, E., & Hasanah, R. M. (2019). Kinerja Keuangan Perusahaan Asuransi Jiwa Konvensional Di Indonesia Periode 2015-2018. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 15(1), 43–57.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D*. Bandung: Cv Alfabeta.
- Utomo, C. W., & Awaloedin, M. (2023). Estimasi Cadangan Klaim Produk Asuransi Jiwa Kredit Untuk Peserta Pensiun. *(Jems) Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 4(1), 1–15.